la qualité de la vie au travail

ÉVALUATION ET MESURE

Qualité de la vie au travail

Évaluation et Mesure

D.A. Ondrack et M.G. Evans
Département des études en gestion
Université de Toronto

Travail Canada Labour Canada

Publié sous l'autorité de l'honorable Gerald A. Regan,
ministre du Travail, gouvernement du Canada.

Les opinions exprimées par les auteurs ne reflètent pas
nécessairement les vues et les politiques du Ministère.

janvier 1981

Also available in English under the title:

Quality of Working Life, Evaluation and Measurement

Si vous désirez des exemplaires supplémentaires de cette publication, veuillez en faire la demande à

La Direction des relations en matière
d'emploi et conditions de travail
Travail Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0J2

(819) 997-2861

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1981

N° de cat. L82-38/1981F

ISBN 0-662-91096-6

LES AUTEURS

Daniel Ondrack est professeur agrégé de comportement des organisations, à la faculté des études de gestion de l'Université de Toronto, et également professeur d'administration du personnel au Centre des relations industrielles de l'Université de Toronto. En ce moment, il étudie, avec le professeur Martin Evans, une série de projets de la qualité de la vie au travail mis en application dans l'industrie prétrochimique.

De 1975 à 1977, Monsieur Ondrack a été invité, à titre de professeur de comportement des organisations, à l'Institut européen de recherches et d'études supérieures en management, où il a étudié des expériences européennes de qualité de la vie au travail. Il a rédigé un livre sur le sujet, qui doit paraître sous peu. M. Ondrack fait partie du conseil d'administration de la Personnel Association of Ontario. Il détient un doctorat de l'Université du Michigan et une maîtrise de l'Université de Toronto.

Martin G. Evans est professeur de comportement des organisations à la Faculté des études de gestion de l'Université de Toronto. Ses recherches portent surtout sur la motivation à l'intérieur des organisations, le rendement et la satisfaction au travail. Il a pris part à un bon nombre d'études sur l'évaluation des programmes d'analyse de l'organisation, les horaires flexibles, le graphique de Blake et les programmes de formation du personnel d'encadrement. Il a fait paraître de nombreux articles dans des publications spécialisées et il fait partie du comité de rédaction du Journal de l'Academy of Management. Il est titulaire d'une maîtrise de l'Université de Manchester et d'un doctorat de l'Université Yale.

Remerciements

Nous tenons à remercier M. Carl Johnston, Air Canada; M. R.M. McLeod, Travail Canada; M. Jack Dougall, Université Dalhousie; M. Jak Jabes, Université d'Ottawa; M. Harvey F. Kolodny, Université de Toronto; M. Pierre-B. Lesage, Université de Montréal; M. N.D. Porter, Union des employés de la Défense nationale; M. Denis Roy, Université de Montréal; M. Dieter Schachhuber, Alliance de la Fonction publique du Canada; et M. Terrence White, Université de l'Alberta qui ont lu attentivement les ébauches de cette brochure et ont fait des commentaires et des suggestions fort utiles. Il va sans dire que nous n'avons pu incorporer toutes les suggestions, de sorte que la responsabilité de la version finale incombe aux auteurs.

D.A. Ondrack
M.G. Evans

PRÉFACE

À en juger par les demandes de renseignements que nous avons reçues, cette troisième brochure de notre série, intitulée "Qualité de la vie au travail: évaluation et mesure", devrait recevoir un accueil assez chaleureux. Nous espérons que nos lecteurs la trouveront aussi utile que les deux précédentes intitulées "QVT: l'idée et son application" et "QVT: structuration des emplois et systèmes socio-techniques".

Beaucoup d'entre nous voient certainement l'importance de s'interroger sur l'orientation que nous prenons, d'évaluer le travail accompli, de tirer un enseignement de l'expérience et de modifier nos plans en conséquence. Ce processus d'évaluation concerne tout particulièrement, je crois, ceux d'entre nous qui prennent part à des projets de qualité de la vie au travail à l'intérieur d'organisations, que ce soit à titre de gestionnaires, de représentants syndicaux, d'employés ou de spécialistes. La présente brochure tient compte de tout cela.

Nous espérons que, grâce à elle, nos lecteurs pourront mieux comprendre le processus d'évaluation en QVT et qu'ils y trouveront d'utiles suggestions qui aideront les organisations à élaborer et à appliquer les techniques de mesure et d'évaluation appropriées à leurs besoins. Il me semble qu'une bonne évaluation des projets est essentielle à leur maintien et à leur diffusion à l'intérieur des organisations.

Notre série de brochures vise à aider les intéressés à mettre en pratique les principes de la qualité de la vie au travail au Canada, ce qui suppose souvent une modification radicale de sa façon de voir et de ses habitudes de travail en même temps que l'expérimentation de nouveaux concepts et de nouvelles façons de travailler en collaboration. Comme il s'agit d'expériences, il est d'autant plus nécessaire de les mesurer et de les évaluer systématiquement et soigneusement pour pouvoir ensuite, à la lumière de l'expérience, en modifier au besoin la conception et l'application, afin d'atteindre les objectifs fixés.

T.M. Eberlee,
Sous-ministre, Travail Canada

Table des matières

		Page
I.	Le programme de changement	1
II.	Pourquoi l'évaluation?	3
III.	Le processus de changement: démarrage et conversion	7
IV.	Test pour la mise en oeuvre d'un programme: l'épreuve de l'expérimentation (évaluation formative)	17
V.	Évaluation totalisante et techniques analytiques	19
VI.	Recherche active et évaluation formative - une approche réalisable	38
VII.	Conclusion	42

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 - Évaluation d'un cas de conversion 8

Tableau 2 - Variables affectant, dans les deux dernières étapes, le succès d'un programme de QVT 24

Figure I - Stades des cas de démarrage 11

Figure II - Stades du démarrage et types d'évaluation 13

Figures III à VIII (Variantes de productivité séquentielles) ... 27

Figure III 27

Figure IV 27

Figure V 28

Figure VI 32

Figure VII 34

Figure VIII 35

I. Le programme de changement

Tous les programmes de changement organisationnel sont basés sur un même processus, lequel peut être divisé en cinq étapes: l'amorce, l'instauration, l'analyse du travail, la conception et la mise en oeuvre, l'évaluation des résultats. Même si nous nous intéressons surtout à la dernière étape, l'évaluation, nous verrons que chacune des étapes du programme comprend des activités essentielles à l'évaluation. L'exposé suivant sur les étapes de la mise en oeuvre et de l'évaluation indique clairement la nécessité de voir cadres et ouvriers collaborer étroitement à toutes les étapes d'un programme de QVT. La brochure de Travail Canada définit la Qualité de vie au travail comme étant la recherche d'un certain équilibre entre la productivité et la satisfaction au travail au niveau de la refonte des tâches et de leur cadre collectif et organisationnel. Le processus suggéré est celui de la participation, des employés, des cadres et dans certains cas, des syndicats[1].

Phase 1 - L'amorce

À ce stade, la nécessité du changement (ou en tout cas celle d'explorer l'opportunité d'un changement) est admise; et, on tente de s'assurer l'appui et la participation des parties intéressées (syndicat, travailleurs, direction) au processus de changement.

Phase 2 - L'instauration

À ce stade, une entente indique ce qui doit être fait; les contraintes à l'intérieur desquelles le programme doit fonctionner (comme, par exemple, des clauses spéciales de la convention collective en vigueur, les niveaux limites de productivité ou de roulement auxquels un programme pourrait être abandonné); la création d'un comité de coordination conjoint chargé de suivre les progrès d'ensemble du changement. On désigne également les sections de l'organisation qui participeront au projet de changement. Enfin, on décide des personnes qui feront partie de l'équipe de projet chargée du diagnostic des problèmes et de la mise en oeuvre du changement.

Phase 3 - L'analyse du travail

L'analyse du travail est chaque fois différente puisque chaque entreprise ou service d'une entreprise rencontre des difficultés particulières. Toutefois, le diagnostic se fait généralement de la même manière dans une variété de programmes de changement. En général, on commence par identifier les problèmes existants et par décrire le déroulement et la nature du travail des employés et de leurs surveillants. On étudie également la question de savoir si les tâches sont organisées, coordonnées et rétribuées convenablement. Les personnes qui participent au diagnostic peuvent avoir besoin

---

1. Johnston, C.P., Alexander M. et Robin, J., Qualité de la vie au travail, l'idée et son application, Travail Canada, 38 pages, 1978.

d'un supplément de formation et des services d'experts-conseils de l'extérieur. En ce qui concerne l'évaluation, le stade du diagnostic peut fournir des renseignements sur l'état de l'organisation avant le changement.

Phase 4 - La conception et la mise en oeuvre

Cette phase, qui peut être la plus longue, comprend une série d'étapes secondaires reliées entre elles. L'équipe de projet élabore une stratégie de changement (remaniement des tâches, nouveau système de rémunération et ainsi de suite) et entreprend de la mettre en oeuvre dans l'entreprise. Ceci peut entraîner le recyclage du personnel et l'addition de nouveaux systèmes informatiques, de même que la modification des fonctions confiées aux employés ou de leurs rapports avec la direction. Au début de cette étape, il est essentiel de se fixer une série de buts à atteindre pendant le changement. Autrement, tout projet de changement risque de s'affaisser à mesure que la pression du travail quotidien se manifeste. Le fait aussi d'atteindre chaque but à temps, fournit des renseignements utiles au processus d'évaluation.

Phase 5 - L'évaluation et la diffusion

À ce stade, le comité de coordination examine le travail de l'équipe de projet, établit si un changement s'est effectivement produit et si les résultats visés ont été atteints. À l'aide de données adéquates, le comité de coordination détermine, si les changements effectués ont donné les résultats escomptés, les conditions qui ont contribué à produire ces résultats, et, si le programme de changement doit être étendu à d'autres sections de l'entreprise. Comme le suggère la brochure de Travail Canada sur la qualité de la vie au travail:

> ...Il ne faut pas supposer que la seconde équipe adaptera simplement à sa situation les solutions de ses prédécesseurs. Elle entreprendra un processus tout aussi complexe d'analyse et de création, et bien qu'à la fin de sa recherche elle puisse être d'accord avec plusieurs solutions apportées aux problèmes majeurs, elle apportera sa touche personnelle à sa situation de travail[2].

Le cycle de l'instauration, du diagnostic, de la mise en oeuvre, et de l'évaluation doit être répété pour chaque programme; toutefois, la diffusion devrait bénéficier de l'expérience des programmes précédents.

---

2. Ibidem, p.33.

Même si les membres de l'équipe de projet sont chargés de l'évaluation, cela ne signifie pas nécessairement qu'ils doivent l'effectuer eux-mêmes. Idéalement selon certains, l'évaluation et la mise en oeuvre ne devraient pas relever des mêmes personnes. Mais la chose n'est pas toujours pratique ni même possible, sauf dans les programmes de grande envergure. À l'Alcan[3] par exemple, un agent du Service des relations avec les employés a fait office de conseiller technique, de spécialiste des procédés et d'évaluateur.

Le point à retenir est qu'on devrait penser à l'évaluation presque au même moment où l'on envisage de résoudre un problème ou de mettre un programme en marche. Les personnes qui participent à la mise en oeuvre d'un programme devraient miser sur l'évaluation pour leur permettre de fournir des résultats aux esprits sceptiques. Cela ne veut pas dire que l'évaluation ne doive porter que sur les résultats positifs; car les échecs peuvent aussi nous apprendre une foule de choses sur les programmes et les procédés de mise en oeuvre. Toutefois, si l'on veut convaincre les esprits sceptiques d'affecter des ressources supplémentaires à un programme ou d'autoriser d'autres programmes, il faut pouvoir présenter des arguments convaincants. À cette fin, les bonnes intentions ou les impressions vagues ne sauraient suffire. Les conseillers, les travailleurs ou les cadres ont tous besoin des résultats d'une évaluation systématique et planifiée; pour tirer parti de l'expérience, résoudre des problèmes ou obtenir des ressources pour d'autres programmes.

II. Pourquoi l'évaluation?

Plus de programmes de QVT sont mis en oeuvre qu'il n'y en a qui sont évalués. Souvent, ces programmes sont entrepris parce que quelqu'un a pensé que c'était une bonne idée. Lorsqu'ils sont terminés (ou pire encore lorsqu'ils plafonnent), les gens passent tout simplement à d'autres activités. Au mieux, une évaluation très sommaire peut être faite sous forme d'impressions personnelles sur le déroulement du programme, la réaction des gens (question de savoir s'ils ont ou non paru en retirer quelque chose). Très souvent, on veut surtout en finir et entreprendre autre chose. Cela explique que souvent, nous ne sachions pas très bien quels programmes ont été efficaces et dans quelles conditions. Cela se comprend facilement si l'évaluation paraît trop ardue ou inutile. Il est donc nécessaire d'examiner les arguments en faveur de l'évaluation avant d'aborder la façon de procéder.

---

3. Voir pp. 9-10. Les programmes de Qualité de vie au travail réalisés à l'Alcan à Arvida au Québec seront soulignés et mis en valeur tout au long de cette publication afin de documenter les énoncés sur les différentes phases et procédés de l'évaluation d'un programme de QVT.

Fondamentalement, il y a trois raisons d'effectuer une évaluation:

1. La raison de l'investissement - Un programme de QVT pourrait se justifier parce que c'est la mode ou que c'est un moyen d'améliorer le rendement de l'entreprise. Si c'est parce que c'est la mode, alors les attitudes et les valeurs sont la principale raison d'être d'un programme particulier. Même avec une raison d'être aussi abstraite, le programme de QVT exige un investissement pour atteindre ses buts. Il en coûte du temps et de l'argent pour la planification et la formation nécessaires, pour dispenser des gens de leur travail et ainsi de suite, afin de passer d'un mode de fonctionnement à un autre. Ainsi, même dans les cas où quelqu'un proclame: "Nous devons agir de cette façon parce que c'est la bonne...", il est tout de même préférable de procéder à une évaluation pour savoir ce qu'il en coûte de faire les choses "de la bonne façon."

Toutefois, l'argument le plus utilisé et le plus attirant en faveur d'un programme de QVT est la conviction qu'il entraîne une amélioration du rendement de l'entreprise. Dans ce cas, on devrait mettre en parallèle l'investissement dans la formation etc., avec les avantages retirés; c'est-à-dire, comparer le rendement avant et après le programme. Alors, si après plusieurs vérifications, la différence ne compense jamais le coût du programme de QVT, on possède un argument de taille pour modifier ou abandonner le programme. D'autre part, s'il est établi que les résultats justifient constamment les frais encourus, on est forcé de conclure qu'il faut continuer et même étendre le programme.

2. La raison de l'efficacité de la mise en oeuvre - La mise en oeuvre d'un programme de QVT exige plusieurs techniques de perfectionnement de l'entreprise (OD)[4]. Ces techniques peuvent varier depuis les efforts exaustifs de perfectionnement sur une grande échelle jusqu'à une formation de base. Alors que des spécialistes hautement qualifiés peuvent avoir accumulé, au fil des ans, une foule de méthodes efficaces de mise en oeuvre, ils voudront tout de même, la plupart, se perfectionner davantage. Nous désirons tous bénéficier d'expériences nouvelles et des occasions qui nous sont offertes de nous améliorer et de devenir plus efficace avec le temps.

L'évaluation complète et planifiée peut faciliter l'apprentissage car les résultats des programmes ou des techniques employés serviront de données de base. Si on possède une bonne information en retour au sujet des résultats d'un programme ou d'une technique

---

4. (OD) Organizational Design or Development, c'est le nom donné à cette application du behaviorisme qui, à travers l'introduction des méthodes d'interaction humaine à l'aide d'un animateur, s'attaque à l'amélioration du milieu de travail au sein de l'entreprise. Pour complément de lecture, voir French and Bell 1978, Beckhard and Harris 1977 et Nadler 1977.

employée, il est alors possible d'expérimenter et d'explorer différents choix. Sans l'évaluation, l'entreprise et les personnes responsables de la mise en oeuvre du programme ne profiteront pas de leur expérience et risquent ainsi de devenir moins efficaces.

3. La raison de la législation - Une troisième raison justifiant l'évaluation qui a récemment pris de l'importance est la nécessité de se conformer à la réglementation. En Ontario par exemple, une récente loi sur l'hygiène professionnelle et la sécurité, prévoit que des coordonnateurs surveillent les programmes de sécurité des entreprises. Cela équivaut en fait à la création du rôle d'évaluateur.

Il devient donc prioritaire d'accomplir l'évaluation, de la planifier à l'avance et d'inclure les méthodes d'évaluation comme parties intégrantes de la mise en oeuvre du programme de QVT. Planifier l'évaluation d'avance exige que l'on pense aux objectifs du programme et aux types de données qu'on devrait compiler afin de pouvoir déterminer si les objectifs du programme ont été atteints. Voici un exemple d'objectifs d'un projet en particulier:

a) l'un des objectifs de ce projet est de réduire le nombre d'accidents entraînant une perte d'heures de travail de la part du personnel de production.

b) cet objectif sera atteint lorsque le taux d'accident tombera et restera à (tel) pourcentage.

Le fait d'avoir à effectuer cette démarche avant la mise en oeuvre d'un programme assurera une réflexion mieux motivée, plus attentive et plus systématique autour des programmes. Naturellement, dans les stades initiaux de tout projet, il peut y avoir énormément d'ambiguïté et d'incertitude en ce qui concerne les problèmes qui confrontent l'organisation et les solutions possibles. Nous sommes d'avis cependant qu'une fois le diagnostic rendu et le moment décidé, les points de repère pour évaluer le succès des diverses étapes du programme devraient être inclus dans le plan de mise en oeuvre.

Différents types d'évaluation

Une autre cause d'échec de l'évaluation pourrait bien être la complexité excessive de certaines méthodes exposées dans la plupart des livres et articles traitant de cet aspect ou dans les programmes d'évaluation eux-mêmes; notamment lorsqu'il s'agit de la méthode scientifique. Cette méthode, qui vise à recueillir des renseignements nouveaux, de façon générale, n'admet que les données obtenues suivant une expérimentation contrôlée. Une expérience vise à modifier un ou plusieurs aspects d'une situation afin de pouvoir, pour une période de temps suffisamment longue, observer les réactions provoquées par ce ou ces aspects de changement. Même pour un plan d'expérience simple, on détermine un groupe expérimental et un groupe témoin; ce dernier ne subira aucun changement. Aucune autre variation ne doit se produire en cours d'expérience, sauf celles voulues par les chercheurs. Chaque

groupe est évalué au préalable. Si les résultats des deux groupes varient à la fin de l'expérience, on peut en conclure que ces variations sont le fruit des changements apportés en cours d'expérience[5].

Par exemple, si l'on voulait éprouver l'effet de la température ambiante sur le comportement des travailleurs, on pourrait choisir deux pièces où se trouvent un même type de travailleurs, élever la température dans l'une d'elles et laisser le thermostat tel quel dans l'autre. En se fondant sur des expériences précédentes, on pourrait même prédire les effets probables du changement expérimental. C'est la même chose que de faire des hypothèses sur les résultats de l'expérience, par exemple: "Les travailleurs dans la pièce surchauffée donneront des signes de malaise, deviendront somnolents, etc., tandis que le comportement des travailleurs de l'autre pièce ne changera pas." Ensuite, après une période pendant laquelle on aura observé que la pièce où a lieu l'expérience est pleine de gens mal à l'aise et somnolents, tandis que rien n'a changé dans l'autre pièce, on aura confirmé l'hypothèse et prouvé l'existence d'une corrélation entre la température de la pièce et le comportement des travailleurs.

C'est là une description très simpliste de la méthode scientifique. La plupart du temps, il est malheureusement impossible dans une entreprise de créer les conditions d'une véritable expérience. Par exemple, si les travailleurs vous ont vu jouer avec le thermostat, ils pourront réagir à ce qu'ils ont vu autant qu'au changement de température. Le problème est que les gens réagissent au fait qu'une expérience est tentée (effet Hawthorne)[6] autant qu'aux changements introduits dans le cadre de l'expérience. Deuxièmement, tous les autres facteurs doivent rester inchangés pendant l'expérience. Qu'advient-il si quelqu'un ouvre une fenêtre, va baisser le thermostat, passe dans l'autre pièce et remarque la différence de température, etc.? En essayant d'empêcher toutes ces choses, vous risquez d'agir de façon étrange; en demandant aux employés, par exemple, de ne pas toucher au thermostat et ainsi de ruiner l'expérience. Enfin, il n'est guère recommandable d'apporter des changements aux conditions de travail sans donner des explications et sans consulter d'abord les travailleurs qui subiront ces changements.

Nous savons qu'essayer d'observer les exigences d'une méthode scientifique rigoureuse dans un milieu de travail risque d'être très frustrant. En effet, l'objectif des initiateurs de

---

5. Voir Agnew et Pyke, The Science Game, 1969. Vous y retrouverez un exposé fort simple à lire sur la recherche scientifique.

6. Expression tirée de recherches faites à l'usine Hawthorne de la Western Electric Co. dans les années 30. Suivant l'effet Hawthorne, le comportement des travailleurs change du seul fait que ceux-ci sont l'objet d'une attention particulière pendant l'expérience; ce comportement par ailleurs, ayant peu de rapport avec la nature de l'expérience.

programmes de QVT est rarement d'accroître le volume des connaissances scientifiques. Il n'est donc pas souhaitable d'aspirer à la rigueur scientifique lorsqu'on désire effectuer l'évaluation des programmes. Il faut plutôt, opter pour un type d'évaluation qui assure une rétroaction raisonnablement valable quant aux résultats des programmes et aux techniques employées, tout en étant réalisable.

III. Le processus de changement: démarrage et conversion

Le comportement des employés d'une entreprise peut varier d'un jour à l'autre, mais règle générale, il tombe en grande partie dans des schèmes connus, tant que rien de grave ne vient perturber l'entreprise ou son milieu ambiant. Tant que l'entreprise jouira d'une certaine stabilité, le comportement aura tendance à rester indéfiniment le même. Ainsi, un programme de QVT implanté dans un milieu déjà formé à ses habitudes (conversion) différera d'un programme implanté dans une entreprise en situation de <u>démarrage</u>.

Dans les cas d'une conversion, une tentative consciente est faite en vue de modifier le comportement habituel. À cette fin, les techniques varient depuis la coercition et les décisions autoritaires jusqu'aux stratégies complexes relevant du perfectionnement de l'entreprise[7]. Un phénomène courant dans les cas de conversion est que les employés reviennent à leurs anciennes habitudes, dès que les contrôles se relâchent. La raison de cette régression est que les forces à l'oeuvre dans le milieu de travail favorisent l'ancien comportement plus que le nouveau. Sans un programme de changements complémentaires dans les systèmes de soutien auxiliaires (politique de rémunération, normes de rendement, convention collective), le comportement est grandement exposé à rétrograder jusqu'aux anciennes habitudes.

Au niveau de l'évaluation, cela signifie que l'équipe de projet doit considérer le comportement "antérieur" au mode de fonctionnement en question, ainsi que le contexte social dans lequel s'inscrivait alors l'ancien mode. Il faut donc une approche multidimensionnelle pour évaluer de manière pratique et réaliste les cas de conversion. Le tableau I ci-dessous montre comment on peut y arriver.

---

7. À propos de la question du perfectionnement de l'entreprise, voir les renvois à French et Bell 1978, Beckhard et Harris 1977, et Nadler 1977.

Tableau 1: Évaluation d'un cas de conversion

A - Évaluation des changements dans le milieu de travail

Avant la mise en oeuvre du programme	Pendant la mise en oeuvre	Après la mise en oeuvre
1. Attitudes et méthodes de surveillance des contremaîtres	1. Contrôle du programme de formation des contremaîtres	1. Attitudes et méthodes de surveillance des contremaîtres
2. Système de primes d'encouragement	2. Contrôle du remaniement du système de primes d'encouragement	2. Système de primes d'encouragement
3. Normes de rendement	3. Contrôle du remaniement des normes de rendement	3. Normes de rendement

B - Évaluation des changements dans l'établissement

Données sur l'établissement avant la mise en oeuvre	Données sur l'établissement pendant la mise en oeuvre	Données sur l'établissement après la mise en oeuvre
1. Niveau de qualité	1. Contrôle du niveau de qualité	1. Niveau de qualité
2. Volume de production	2. Contrôle du volume de production	2. Volume de production
3. Niveau de gaspillage	3. Contrôle du niveau de gaspillage	3. Niveau de gaspillage

On peut voir qu'on a recours ici à deux processus d'évaluation parallèles. D'un côté, (B), on évalue l'établissement où l'on espère qu'un programme de QVT entraînera des changements. De l'autre côté, (A), on évalue au moins quelques-uns des principaux facteurs dans le milieu de travail. À l'aide de l'évaluation des changements survenus dans l'établissement, on pourra relever des améliorations et conclure que la conversion a été réussie. Toutefois, si aucun changement dans le milieu de travail n'est apparent, on a probablement tout lieu de conclure que la conversion ne sera pas durable. Certains théoriciens de l'évaluation ont même avancé que tout changement dans un établissement qui ne s'accompagne pas d'un changement correspondant dans le milieu de travail est tout simplement une réaction positive au fait d'être l'objet d'une étude, l'effet Hawthorne, et même pas un changement temporaire, c'est-à-dire que le comportement régressera dès qu'on relâchera les contrôles.

Une condition clé de la méthode d'évaluation globale parallèle pour les programmes de conversion est que l'on essaie une stratégie de changement connexe. Les changements dans les attitudes et les méthodes de surveillance des contremaîtres ou dans les systèmes de primes d'encouragement etc., ne se produiront vraisemblablement pas à moins qu'il n'existe un programme visant à modifier ces facteurs en même temps que les comportements au travail. Ainsi, la mise en oeuvre d'un programme de conversion peut-elle être grandement facilitée par le recours à une stratégie de changement globale. À de nombreux égards, les programmes de QVT de conversion sont les plus difficiles à réaliser, étant donné la force d'inertie considérable qui sous-tend les comportements acquis dans nombre d'entreprises. Le fait de planifier une stratégie d'évaluation exhaustive ou globale peut avoir comme conséquence d'aider la planification d'une stratégie de mise en oeuvre mieux concertée.

L'expérience de QVT que l'Aluminium du Canada (Alcan) a menée dans une partie de son aluminerie d'Arvida au Québec de 1968 à 1971 constitue un exemple d'un programme de conversion. Même si l'entreprise comptait 6 000 employés à l'époque (dont 4 500 travailleurs horaires), l'expérience ne portait que sur un seul service (47 travailleurs horaires) d'une fonderie. On comptait en moyenne 16 travailleurs par contremaître; et ces derniers, habituellement débordés de travail, n'avaient guère le temps de discuter des questions courantes avec leur personnel et se contentaient uniquement de donner des ordres. L'initiative du programme de changement provenait surtout d'un directeur qui voulait améliorer le rendement du service et agrémenter les tâches des travailleurs.

Au fil des ans, la direction avait introduit une série de changements technologiques qui avaient augmenté la productivité et exigé une plus grande compétence de la part des employés, tout en compromettant leur gagne-pain puisqu'ils réduisaient les besoins de main-d'oeuvre. Seule l'ancienneté déterminait l'avancement. Les promotions étaient donc une espèce de récompense pour avoir enduré une série de tâches ennuyeuses plutôt qu'un encouragement à étendre sa compétence technique ou à accepter de nouvelles responsabilités.

Afin de résoudre quelques-uns des problèmes concernant les promotions et les salaires tout en continuant à accroître la productivité, on proposa une expérience "en vase clos" qui permettrait d'essayer un nouveau mode de fonctionnement sans pénaliser les employés et sans engager tout l'établissement dans une aventure susceptible d'entraîner des bouleversements importants. Vous trouverez une description complète des objectifs de l'expérience, des moyens et des étapes de mise en oeuvre dans l'exposé de Jones (1975). Nous aurons recours à d'autres aspects de ce cas pour illustrer divers points dans le reste du présent manuel.

Le principal changement survenu à l'usine Alcan fut la mise sur pied d'équipes de travail. Chaque membre d'équipe se familiarisait avec les différentes tâches à accomplir selon une méthode d'alternance des fonctions. La formation nécessaire aux employés s'accomplissait durant les heures régulières de travail et ils avaient droit à une augmentation de salaire chaque fois qu'ils réussissaient un test de connaissances et d'exécution d'une nouvelle tâche. Les contremaîtres devaient insister davantage sur la planification et la coordination. Avant de procéder au changement, contremaîtres et travailleurs avaient amorcé une formation plus poussée. On s'attendait à ce que des changements dans la structuration du travail entraînent des modifications d'attitudes des employés et une augmentation de la satisfaction au travail. Ce qui est intéressant, c'est que les parties avaient accepter d'essayer certains arrangements sans en connaître d'avance tous les détails, lesquels leur seraient révélés au fur et à mesure que progresserait l'expérience. L'évaluation qui suivit fut effectuée conjointement par le syndicat et par la compagnie; chacune des parties dut donner son assentiment pour que les changements expérimentaux deviennent permanents. On appliqua un mode de fonctionnement modifié à partir des résultats de l'évaluation mais fondamentalement le même, à tous les employés de la fonderie de l'usine, plus de 400 personnes.

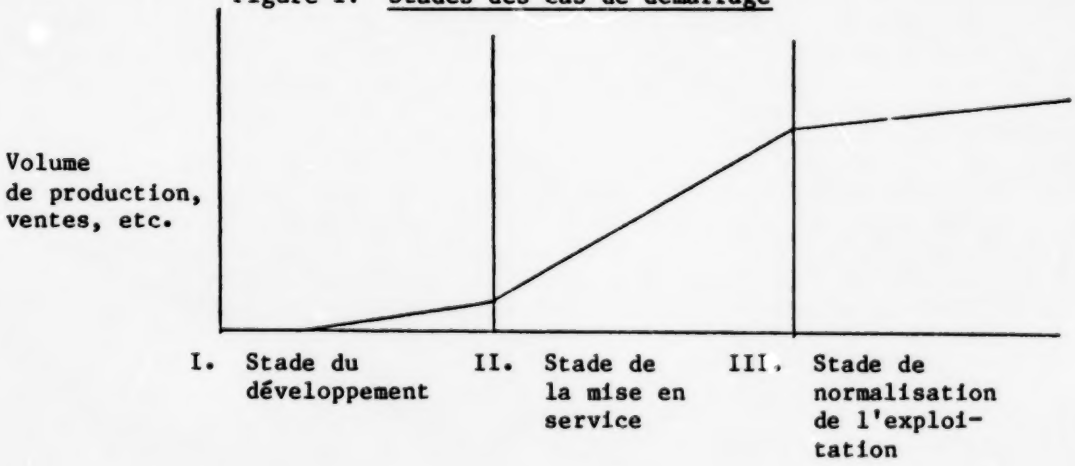
Les cas de démarrage par opposition aux conversions, impliquent normalement de nouvelles installations, c'est-à-dire une nouvelle usine, un nouveau service ou qu'on crée une nouvelle entreprise. Naturellement, on ne part jamais vraiment à zéro. Chaque nouvel employé apportant avec lui son baggage d'habitudes et de modèles de comportements accumulés avec les années. Toutefois, il est rare que les nouveaux venus aient déjà eu l'occasion de travailler ensemble ou qu'ils connaissent déjà la technologie utilisée dans la nouvelle exploitation. Ainsi, un démarrage offre de bonnes occasions de créer un nouveau cadre social et technologique susceptible d'encourager le développement des schèmes de comportement souhaitables. Un autre avantage est qu'on n'a pas à combattre autant l'inertie à laquelle on se heurte dans les cas de conversion.

Toutefois, un démarrage pose au moins deux problèmes particuliers pour l'évaluation. Le plus immédiat est l'absence de modèles de comportements à partir desquels on puisse établir des mesures de comportements, d'attitudes, de niveaux de rendement, etc. avant d'entreprendre le programme. De même, on aura vraisemblablement peu

d'occasions de juger les résultats du programme en comparant un groupe témoin et un groupe expérimental. (Il est peu probable en effet qu'une entreprise mette un programme de QVT en marche avec un groupe de travailleurs et pas avec un autre.) C'est pourquoi, dans le cas d'un démarrage, l'évaluation ne peut généralement espérer utiliser l'habituelle comparaison "avant et après" des cas de conversion.

Le deuxième problème particulier pour l'évaluation d'un cas de démarrage rappelle à certains égards l'effet Hawthorne. Le comportement des gens peut être affecté autant par le démarrage que par le programme de QVT lui-même. La raison en est qu'un démarrage peut passer par trois stades, chacun constituant pour les employés impliqués une situation différente. Ces stades sont illustrés dans la Figure I ci-dessous.

Figure I: Stades des cas de démarrage



Au premier stade, les efforts consistent surtout en activités de formation et en préparatifs, et les employés n'ont que peu (ou pas) d'occasions de travailler ensemble à l'application du nouveau régime. Certains attendront de voir comment le programme fonctionne pour décider s'ils aiment ou non leur emploi. D'autres au contraire tiendront pour acquis que le climat de l'entreprise durant le stade de développement persistera indéfiniment. C'est pourquoi toute évaluation effectuée pendant le stade de développement ne peut être que provisoire. La situation est artificielle et les réactions doivent être considérées comme tel.

Au deuxième stade, l'atmosphère est souvent survoltée à cause de la nécessité d'assurer une bonne productivité tout en maintenant l'intégrité du programme de QVT. La situation peut être fort satisfaisante pour ceux que stimulent les défis et les difficultés,

mais elle peut aussi être menaçante pour ceux qui supportent mal l'ambiguïté et l'incertitude. Des pressions considérables peuvent s'exercer en vue de mettre la nouvelle installation en service le plus vite possible et de prendre promptement les mesures correctives nécessaires. Les surveillants et les cadres peuvent avoir tendance à "faire la loi" sans perdre de temps à discuter avec les subordonnés. Si cette tendance n'est pas repérée par le système de contrôle, les subordonnés pourront se sentir lésés et déçus du fait que les attentes créées par les programmes de formation ne se matérialisent pas.

De la même manière, certaines personnes sont particulièrement stimulées par les conditions dynamiques qui prévalent durant la mise en service et elles réagissent positivement à toutes les évaluations effectuées pendant cette étape. Plus tard lorsque les choses se sont calmées et que l'entreprise a trouvé son rythme de fonctionnement normal, elles quittent parfois pour aller vivre une autre expérience du même genre, ailleurs. Dans l'industrie de la construction, on connaît bien ces "nomades" qui vont, d'un chantier à l'autre, à la recherche de l'aventure que constitue pour eux une mise en service. Ce type de comportement peut se manifester par une hausse soudaine du roulement au moment où l'entreprise passe du deuxième au troisième stade du démarrage.

Au troisième stade, l'instauration est en grande partie terminée et les remous se sont apaisés. Le cadre social de l'entreprise prend sa forme définitive et les comportements sont en passe de devenir des habitudes. C'est seulement au cours de ce troisième stade qu'on peut commencer à parler de conduite "normale"; la mise en service ayant cessé d'influer sur le comportement. La Figure II ci-dessous illustre le rapport entre les divers stades du démarrage et les types d'évaluation.

Figure II: Stades du démarrage et types d'évaluation

I. Développement	II. Mise en service	III. Normalisation de l'exploitation
Situation →		
Activité de formation, attentes créées, travail hypothétique et comportement artificiel	Incertitude, défi des difficultés à résoudre, apprentissage, excitation. Les programmes de QVT sont latents	Établissement des modes opératoires; des schèmes de comportement émergent tandis que les programmes de QVT sont appliqués
L'Évaluation considère →		
Le contenu de la formation, la cohérence des programmes et des systèmes de soutien	Le contrôle en vue de déceler les écarts par rapport aux plans, et de s'assurer que les objectifs provisoires soient atteints	Réalisations visées en ce qui concerne le climat, les attitudes, les comportements, les critères de production

Ce que le modèle de démarrage implique, c'est que l'équipe de projet doive faire preuve d'une grande patience pendant le processus d'évaluation. Plusieurs évaluations provisoires peuvent avoir lieu pendant les diverses étapes du démarrage, mais elles ne sauraient donner que des résultats approximatifs. Pour une évaluation plus concluante, il faut être prêt à attendre deux ou trois ans.

Le projet de QVT chez Petrosar, constitue un exemple de démarrage où on a essayé de créer un modèle de comportement et d'établir une série de modes opératoires à partir d'aucun point de référence. Plutôt que de commencer par une cellule expérimentale comme à l'Alcan pour ensuite s'étendre au reste de la section, le programme piloté par l'équipe de projet a débuté dès l'embauche des premiers employés. Il a fallu documenté et formé chaque arrivage successif d'employés. L'absence de précédents a laissé à Petrosar une grande latitude pour la conception de la nouvelle usine, mais l'a également obligée à prendre des précautions particulières en matière de planification du recrutement, de l'endoctrinement et de la formation.

L'usine Petrosar utilise du pétrole brut pour produire de l'éthylène qu'elle vend à d'autres usines chimiques qui fabriquent des matières plastiques. Entrée en service en novembre 1977 avec un effectif de 500 employés, elle compte maintenant 700 employés. Le principal objectif de son programme de QVT était d'amener les employés à participer largement au processus décisionnel et aux responsabilités,

normalement assumés par les surveillants. Les travailleurs sont formés de manière à pouvoir exécuter diverses tâches et la progression des salaires est basée sur le nombre de domaines maîtrisés. Tous les travailleurs sont regroupés en équipes largement autonomes et ils décident eux-mêmes qui fera quoi, quand et pendant combien de temps. Les travailleurs participent à divers autres types de décisions et de problèmes au moyen de comités permanents et d'équipes de projet. Un comité permanent conjoint recueille régulièrement des données sur les attitudes et sur les préoccupations des travailleurs et se charge de prendre les mesures voulues en cas de problème. En général, les résultats du programme et des niveaux de production atteints ont jusqu'à présent été satisfaisants.

Nous avons déjà dit que l'évaluation était plus difficile dans les cas de démarrage étant donné l'impossibilité d'établir des comparaisons "avant et après". Cependant, tout n'est pas perdu pour autant, il existe quelques bonnes façons d'essayer de synthétiser une étude "avant-après" ou, en tout cas, de tenter une forme quelconque d'évaluation quasi-comparative. Nous exposons ci-dessous quelques façons d'aborder ce problème.

1. Cheminement vers l'objectif - Si les planificateurs du démarrage ont bien fait leur travail et ont déterminé l'objectif du programme et les critères de réalisation, alors l'évaluation consistera tout simplement à apprécier les progrès réalisés en fonction de l'objectif. Par exemple, l'un des buts pourrait bien être de créer les conditions de travail susceptibles de réduire l'absentéisme, le roulement et les retards chez les employés. Lorsque ces critères peuvent être établis d'avance, il est relativement simple de faire des comparaisons et d'exercer le contrôle du cheminement vers l'objectif.

Des objectifs plus généraux peuvent être établis de la même manière, par exemple: "Un objectif de ce programme sera de créer un climat de travail qui donnera aux employés un plus grand sens de responsabilité, de participation et de satisfaction." Pour évaluer jusqu'à quel point cet objectif est atteint, il se peut qu'on doive élaborer un questionnaire ou une interview pour savoir ce que pensent les employés de leur "sens de responsabilité, de participation," etc. Un tel questionnaire pourrait comporter un article comme celui-ci:

N° 3 - "J'ai fortement l'impression de participer de manière appréciable aux décisions qui concernent mon travail."

1	2	3	4	5
Pas d'accord	Pas tellement d'accord	Incertain	D'accord jusqu'à un certain point	Tout à fait d'accord

Une série de réponses situées vers les degrés 4 et 5 de l'échelle indiquera que les travailleurs réagissent dans le sens de l'objectif du programme. Naturellement, la première fois qu'on utilise un questionnaire de ce genre, on ne sait pas ce que les travailleurs pensaient auparavant mais, au moins, on peut constater que les réactions actuelles vont dans le sens de l'objectif du programme. Avec le temps, une série de questionnaires semblables peut permettre de suivre le cheminement vers l'objectif. On parle alors d'une évaluation par "séries chronologiques" dans laquelle les résultats du premier questionnaire servent de base à une étude comparative.

Dans le cas de Petrosar, les enquêtes sur le climat de l'entreprise, sur les attitudes des employés, sur les progrès de la formation et sur la compréhension des lignes de conduite de la compagnie sont utilisées régulièrement depuis plus de trois ans. Toutes les données sont résumées et présentées aux travailleurs et aux surveillants qui les étudient lors de leurs réunions d'équipe, les comparent aux objectifs visés et examinent les tendances.

2. Comparaisons avec des groupes de référence - Un grand nombre de questionnaires élaborés par des chercheurs et par des maisons spécialisées fournissent également de l'information sur des groupes de références. Par exemple, un questionnaire visant à établir le degré de satisfaction des employés peut indiquer les résultats obtenus auprès de groupes représentatifs dans diverses catégories professionnelles dont certaines peuvent être comparables aux catégories professionnelles présentes dans l'entreprise où l'on essaie d'évaluer un programme. Dans ce cas, il y a toujours un risque d'incompatibilité mais, même alors, on a au moins une idée des résultats que le questionnaire a obtenus ailleurs. Il va sans dire que ce genre de comparaison n'est valable que si l'on utilise une version fidèle du questionnaire, qu'il provienne d'une firme spécialisée ou d'une étude publiée. Une façon courante de procéder consiste à administrer le questionnaire Likert (Likert Organizational Climate questionnaire) aux employés pour voir comment leur perception du leadership, etc. se compare aux normes établies dans ce questionnaire[8].

Les comparaisons avec des groupes de référence peuvent également être basées sur des statistiques concernant le comportement des employés, la production et d'autres aspects d'une industrie comparable sans qu'on ait à utiliser un questionnaire. Certains niveaux de roulement peuvent être caractéristiques d'une industrie ou d'une région. On peut connaître la durée moyenne de la période de démarrage dans les usines ou le pourcentage d'utilisation de la capacité de production, etc. Toutes ces données permettent d'établir des comparaisons. Selon l'intensité de la concurrence et la nature de l'industrie, certains de ces renseignements peuvent être difficiles à obtenir. De toutes façons, dans le cas d'un démarrage, on peut toujours comparer les résultats de la nouvelle exploitation avec ceux

---

8. Voir Likert, R., The Human Organization, 1967.

des autres établissements de la société mère. Même si ceux-ci ne sont pas en tous points comparables à la nouvelle exploitation, on peut toujours utiliser les indices d'efficacité. Par exemple, si le nombre d'unités de production par employé est de 100 par jour dans une ancienne usine et de 200 par jour dans la nouvelle usine, voilà qui en dit long sur la performance de cette dernière (surtout si l'un de ses objectifs était 150 unités par jour par travailleur).

3. Appréciations individuelles - Y a-t-il place pour les appréciations individuelles dans l'évaluation des cas de démarrage? Il est évident que cette méthode est la moins fiable et qu'elle est exposée à toutes sortes de préjugés et d'erreurs. Pourtant, un observateur qualifié qui connaît bien la situation et qui est capable de juger intelligemment des résultats d'un programme, peut rédiger des appréciations importantes pour l'évaluation. Les observations personnelles sont souvent nécessaires lorsqu'on ne peut tirer ailleurs, aucune norme ou donnée pouvant servir de base à des comparaisons. Une entreprise entièrement nouvelle ne peut comparer ses résultats à ceux des autres installations d'une société mère. Si l'on ne trouve aucun questionnaire ou sondage d'attitude approprié aux buts de la nouvelle exploitation, on ne pourra pas non plus comparer les résultats d'un nouveau sondage avec ceux de sondages précédents. Dans ce cas, on pourra toujours établir des comparaisons avec les comportements ou réactions observés dans une autre industrie ou société. Par exemple, une nouvelle usine pétrochimique située dans une lointaine localité du Nord ne trouvera pas de semblables, dans une région comparable, avec qui comparer ses taux d'absentéisme et de roulement. Elle devra plutôt avoir recours à des données de référence concernant soit, les industries de la région (exploitations minières et forestières), ou d'autres usines pétrochimiques (situées pour la plupart dans des régions industrialisées du Sud).

Des appréciations individuelles peuvent se trouver facilitées si les objectifs du programme de QVT ont été établis lors de la planification ou si les personnes en cause peuvent comparer leur expérience actuelle avec des expériences antérieures. La différence entre les appréciations individuelles et d'autres types d'évaluations est que les résultats ne sont pas mesurés. L'observateur réussit plutôt à pressentir ou à deviner les résultats en parlant avec les participants, en observant leur comportement ou en analysant des indices indirects. Par exemple, on peut se renseigner en parlant avec un éventail d'employés (ou avec leurs surveillants), en observant les interactions spontanées au travail ou à l'extérieur, en lisant les graffiti sur les murs, les griefs, les commentaires dans les boîtes de suggestions et ainsi de suite. Chez Petrosar, les agents de la compagnie ont signalé une absence presque complète de politicaillerie, de mesquineries et de heurts entre les employés et les surveillants. Les données recueillies dans ce cas ne sont pas systématiques; elles n'ont probablement pas été prises au hasard; elles n'identifient ni ne définissent les variables, et elles ne sont pas mesurables dans le sens d'être quantifiables. Une impression d'ensemble est créée par l'accumulation de tous ces faits en une mosaïque de résultats ou de progrès. Dans certains cas, les observations personnelles sont sans

doute aussi exactes et valables que les méthodes les plus précises de mesures quantifiables, mais dans d'autres cas, elles peuvent être absolument inexactes et faussées. Aussi, nous recommandons fortement que, chaque fois que la chose est possible, toutes les observations individuelles soient complétées par des mesures ou, mieux encore, que les évaluations soient basées sur des mesures et que les observations individuelles ne soient utilisées que comme compléments.

On peut identifier deux types d'évaluation: l'évaluation-bilan et l'évaluation formative. La première répond aux questions suivantes:

> Quel est le résultat global du programme de QVT? A-t-il connu le résultat escompté?
>
> En d'autres mots, a-t-on suivi le plan et atteint l'objectif du programme? Devrait-on créer d'autres projets, dans d'autres sections de l'entreprise ou ailleurs?

L'évaluation formative doit répondre à d'autres types de questions:

> Le changement prévu s'est-il concrétisé?
> Que s'est-il passé durant le changement?
> Sous quelles conditions le changement s'est-il opéré?
> Que doit-on faire pour que les objects du plan de changement soient effectivement atteints?

IV. Test pour la mise en oeuvre d'un programme: l'épreuve de l'expérimentation (évaluation formative)

La première étape de toute évaluation, consiste à établir si les changements proposés ont vraiment été accomplis. Un certain nombre de tentatives de changement, dont le remaniement des tâches, la création de groupes autonomes et même l'adoption d'un horaire flexible, échappent à ce critère. Souvent, le nouveau mode de fonctionnement élaboré par l'équipe de projet n'est jamais adopté en pratique. Le cas échéant, on risque de conclure à tort que le changement n'a pas entraîné les résultats escomptés; la mise en oeuvre n'a tout simplement pas eu lieu. Un échec de ce genre est relaté par deux chercheurs de l'Université Yale qui avaient tenté d'introduire des mesures d'enrichissement du travail (diversification du savoir-faire, caractérisation des tâches, information en retour et autonomie) dans le service des transferts d'actions d'une banque. La mise en oeuvre se heurta à divers problèmes dont la défaillance d'un nouveau système informatique et l'absence d'une formation susceptible d'aider les employés à aborder leurs nouvelles tâches. Le travail resta donc sensiblement le même et le dépouillement d'un questionnaire-diagnostic ne révéla aucune différence dans la situation "avant et après" le programme.

Comment procéder au contrôle de la mise en oeuvre?

1. On devrait décrire clairement le nouveau mode de comportement, la division des tâches, les relations de travail et les structures de l'organisation qui constitueront le changement. Normalement, cette description sera rédigée après que l'entreprise aura effectué son propre diagnostic et culminera ensuite au cours de la quatrième étape du programme de QVT, celle du diagnostic du travail et des tâches.

2. On devrait élaborer des indicateurs appropriés pour ces variables. Si cela est possible, on devrait noter et contrôler les événements importants et les comportements: Y-a-t-il des réunions, les employés arrivent-ils à des heures différentes, y en a-t-il qui varient leurs heures d'arrivée et de départ, les tâches ont-elles gagné en étendue et en importance? On peut avoir recours à l'observation et à l'analyse des dossiers courants pour établir si ces changements se sont produits. Dans d'autres cas, on peut être obligé de se contenter des rapports des intéressés. Dans l'exemple de l'Alcan, les chercheurs mentionnent des données basées sur les dossiers ordinaires de l'entreprise concernant la question de savoir si le programme a "pris" ou non. Avant le début de l'expérience, 91 p. 100 des employés connaissaient le travail de 1 ou 2 postes; personne n'allait au-delà de trois. Une fois l'expérience terminée, il n'y avait plus que 8 p. 100 des employés qui ne pouvaient occuper que 1 ou 2 postes et 75 p. 100 pouvaient en occuper jusqu'à 5 ou 6. Ces chiffres indiquent clairement que l'un des principaux objectifs du programme - la formation d'une main-d'oeuvre polyvalente - avait été atteint.

De plus, il peut être utile de connaître le genre de facteurs qui ont favorisé la réalisation au premier stade d'un programme de changement.

1. Les rapports ouvriers-patrons sont-ils dominés par la confiance ou la méfiance; la cohérence règne-t-elle ou si divers groupes de cadres attendent des résultats différents des projets, et des divisions existent-elles entre les travailleurs, la section locale et la maison mère du syndicat.

2. Le rôle joué par l'équipe de projet: était-elle dominée ou non par le syndicat ou la direction, par l'agent de projet; l'équipe est-elle considérée comme efficace et les employés et les cadres ont-ils l'impression d'influer ou de pouvoir influer sur ses décisions; quel est le degré de participation aux délibérations et aux décisions de l'équipe de projet?

3. Au sujet du comportement du groupe qui effectue le changement: ses membres sont-ils ouverts aux idées neuves, serviables, arrivistes?

4. Déterminez la clarté du programme de changement et dans quelle mesure les cadres et les employés l'ont compris et accepté. Plus précisément, déterminez si le programme est équitable, si les choses vont trop vite ou trop lentement, et si les employés jugent favorablement l'ensemble des répercussions du programme.

Cet ensemble d'indicateurs nous permet de savoir à quel point les personnes concernées par le projet ont offert une résistance à celui-ci ou l'ont même rejeté.

V. Évaluation totalisante et techniques analytiques

L'évaluation totalisante est censée répondre à la question suivante: "Quelle a été l'efficacité d'ensemble d'un programme d'exploitation?" Pour exécuter une série d'activités de recherche afin de répondre à cette question, il faut prendre les mesures suivantes.

1. Déterminer les attentes du programme, c'est-à-dire les objectifs qu'il était censé atteindre.

2. Essayer de déterminer quelques-unes des éventuelles conséquences imprévues du programme. La chose est rendue plus facile lorsque l'évaluateur comprend parfaitement le genre de rapports qui existent entre la série de variables qu'il essaie de modifier et celle qu'il désire laisser intactes. Par exemple, il ne faut pas oublier que pour réussir une extension des emplois subalternes, il faudra également modifier le rôle du surveillant. Les agents de projet et les évaluateurs avertis n'ignoreraient pas un rapport aussi élémentaire et en tiendraient compte à la fois pour la conception et pour l'évaluation du programme de changement.

3. Élaborer ou adopter des mesures appropriées pour établir si les résultats souhaités ont été atteints.

4. Élaborer ou adopter des techniques analytiques pour évaluer si les effets observés peuvent être attribués au programme de changement et non à d'autres causes; ce qui implique le recours à des plans expérimentaux ou quasi-expérimentaux pour l'évaluation, lorsque la chose est possible. (Nous reviendrons plus loin sur ce sujet.)

5. Obtenir l'adhésion de l'agent de projet et de l'organisation (cadres, employés et dirigeants syndicaux) aux méthodes de mesure utilisées pour l'évaluation.

6. Déterminer et consigner les frais et les avantages probables d'un programme.

Détermination des résultats attendus

Logiquement, cette mesure suit le diagnostic initial de l'entreprise. Ce diagnostic établit les domaines où un changement s'impose. Ces changements devraient être clairement spécifiés comme

étant souhaitables à l'étape de l'élaboration. Ces résultats peuvent se rapporter au rendement (quantité et qualité), à la satisfaction au travail et aux comportements qui en découlent: roulement, absences, retards; à la qualité des relations entre la direction et le syndicat et aux incidences dans le domaine des relations de travail: nombre de griefs, rapidité avec laquelle ils sont réglés, débrayages. Les employés ou leurs représentants devraient participer aux étapes du diagnostic ainsi qu'au choix et à l'élaboration des indicateurs qui seront utilisés pour l'évaluation totalisante.

Choix des indicateurs pour l'évaluation

L'évaluation totalisante peut nécessiter divers indicateurs:

1. Les dossiers de l'entreprise peuvent servir d'indicateurs de la productivité, de la qualité des produits, du roulement, des absences et des griefs. Toutefois, il faut prendre certaines précautions pour s'assurer de la pertinence de ce genre d'indicateurs. Par exemple, la distinction doit être faite entre les départs volontaires et involontaires; et les dossiers doivent comporter des catégories de renseignements appropriées au projet: sur les individus, les équipes de travail, l'ensemble de l'entreprise.

2. Des mesures d'attitudes conçues spécialement ou standardisées peuvent servir à jauger les réactions des employés au programme et à ses conséquences. On trouve sur le marché bon nombre de questionnaires standardisés, comme le Michigan organizational practice questionnaire. Avant cependant d'amorcer une telle démarche relativement technique, la majorité des entreprises devraient s'adresser à un expert-conseil afin de recueillir des données utiles à l'aide des échelles et des mesures d'attitudes.

3. On peut recueillir des observations sur le comportement des employés ou de la direction. Ces observations peuvent porter sur l'activité au travail, dans les réunions de travail et même dans les réunions concernant la mise en oeuvre des changements organisationnels. On peut aussi procéder par échantillonnage: les observateurs se rendent à diverses reprises sur le lieu de travail (à des moments choisis au hasard) pendant un certain temps et ils prennent note de l'activité en cours à leur arrivée; ce qui permet de composer un tableau raisonnablement fidèle de l'activité d'un grand nombre de personnes et cela, d'une manière relativement économique.

Pour ce qui est des points à mesurer, ils peuvent être tirés des attentes initiales de la direction, du syndicat et des employés. La direction pourrait s'intéresser aux questions suivantes:

Quel est l'effet sur la productivité?
Quel est l'effet sur le volume des déchets de fabrication et du gaspillage?
Quel est l'effet sur la qualité du travail?
Quel est l'effet sur l'absentéisme et le roulement?

Quel est l'effet sur les griefs et les arrêts de travail?
Quel est l'effet sur la collaboration inter-services?
Quel est l'effet sur les postes de direction?

Les travailleurs pourraient s'intéresser aux questions suivantes:

Quel est l'effet sur la sécurité d'emploi?
Quel est l'effet sur la sécurité et l'amélioration du revenu?
Quel est l'effet sur le rythme du travail, l'effort et la tension?
Quel est l'effet sur les facteurs d'hygiène, les améliorations?
Quel est l'effet sur la satisfaction au travail?
Quel est l'effet sur la vie sociale au travail?
Quel est l'effet sur la vie en dehors du travail?
Quel est l'effet sur les occasions d'avancement, sur la satisfaction dans la vie en général, sur l'importance du travail entre autres intérêts, etc.?

De plus, les syndicats et leurs représentants pourraient s'intéresser aux questions suivantes:

Quel est l'effet sur les relations du syndicat avec la direction?
Quel est l'effet sur les relations du syndicat avec ses membres?
Quel est l'effet sur le rôle du syndicat dans d'autres entreprises?
Quel est l'effet sur le rôle de la section locale et sur son fonctionnement?
Quel est l'effet sur le syndicat en tant qu'organisme?

Détermination des conséquences imprévues

Un groupe de recherche de l'Université du Michigan a soutenu que la recherche relative à l'évaluation devrait utiliser un modèle d'organisation théorique. Un tel modèle guidera l'évaluateur qui essaie de déterminer à l'avance les conséquences imprévues. De nos jours, le modèle que prônent la plupart des théoriciens s'appelle: modèle de fonctionnement ouvert.[9] Une telle perspective comporte au moins trois implications au niveau des évaluations.

1. Les relations de l'entreprise avec son milieu doivent être évaluées et tout changement éventuel noté. Par exemple, Goodman (1979) a établi que l'un des effets d'un programme visant à créer des

9. Modèle de fonctionnement ouvert signifie que l'on doive tenir compte de tous les aspects d'une opération, autant intérieurs qu'extérieurs. Tous ces facteurs sont en interaction: clients, fournisseurs, les milieux social, politique et économique.

équipes de travail autonomes aux Mines Rushton avait été de réduire les infractions aux règles de sécurité, ce qui avait entraîné une amélioration des relations entre la compagnie et les inspecteurs des mines, aux deux niveaux de l'État et du Fédéral.

2. Les changements qui se produisent dans certaines parties de l'entreprise à un stade donné du processus entraînent des changements dans d'autres parties de l'entreprise. Par exemple, le fait de créer une équipe de travail plus cohérente peut compromettre la collaboration inter-équipes.

3. Les groupes dont le comportement est affecté à un certain stade du processus affectent à leur tour d'autres groupes à un stade ultérieur. Par exemple, le fait de modifier le mode de rémunération de manière à tenir compte des nouvelles connaissances acquises (et d'encourager ainsi les employés à étendre leurs compétences) peut entraîner une situation où tous les employés d'une section atteindraient le degré supérieur de l'échelle de rémunération. Or, les doyens d'une usine avoisinante, dont le salaire est basé sur l'ancienneté, pourraient s'irriter de ce que les employés subalternes de l'autre usine soient si bien payés.

Ces implications découlant d'un modèle de fonctionnement ouvert, nous font voir les conséquences possibles inattendues de nos gestes. La liste énumérée n'englobe pas tout. La pertinence de chaque élément deviendra matière à jugement de la part des intervenants et des chargés d'évaluation.

La première implication nous confirme que toutes les entreprises dépendent des ressources de leur milieu; alors on devrait se poser un certain nombre de questions à ce propos au niveau de l'évaluation:

Matières premières: De quelle manière les relations avec les fournisseurs ont-elles changé à la suite du programme? Faut-il maintenant des approvisionnements de qualité supérieure ou de qualité inférieure? La nature de ceux-ci a-t-elle limité le choix des changements apportés aux tâches et à l'organisation? Peut-on éliminer des contraintes en changeant de fournisseurs ou en modifiant les spécifications?

Marché du travail: Quelle est l'image actuelle de l'entreprise sur le marché du travail? La main-d'oeuvre disponible a-t-elle limité le choix possible des changements pouvant être apportés aux tâches et à l'organisation? Peut-on surmonter ces limites en modifiant les schèmes d'embauche ou en formant le personnel actuel? En quoi la situation économique actuelle a-t-elle influencé le marché de l'emploi?

Ressources financières: Quelle est actuellement la situation financière de l'entreprise en ce qui concerne le ratio du passif à l'avoir des actionnaires, le niveau des liquidités mobiles, la politique de réinvestissement des profits? A-t-on

de la difficulté à attirer des capitaux supplémentaires? Dans quelle mesure les restrictions financières ont-elles limité le choix des changements à apporter aux tâches et à l'organisation? En quoi le programme de changement a-t-il affecté l'opinion du milieu financier à propos de l'entreprise? Considère-t-on que l'achalandange et la qualité de la gestion sont supérieurs à ce qu'ils étaient? Par exemple, dans le cas des Mines Rushton, Goodman a demandé à des ingénieurs miniers et à des analystes financiers combien ils seraient prêts à payer pour des mines de charbon présentant des caractéristiques différentes. C'est-à-dire une mine avec une main-d'oeuvre polyvalente, par opposition à une mine dont chaque employé ne puisse accomplir qu'une ou deux tâches. Goodman conclut que la valeur estimée du premier type de main-d'oeuvre dépasse celle du deuxième type, moins formé.

Légitimité et contraintes légales: Quelles sont les relations de l'entreprise avec a) la population locale, b) les gouvernements municipal, régional et national? Quels sont les règlements à observer (règlements de sécurité, par exemple)? Ces règlements ont-ils influé sur le choix des changements inscrits au programme? Les changements ont-ils facilité ou compliqué l'observation de ces contraintes légales? Par exemple, en certains endroits, à cause d'une loi limitant la journée de travail, les employés peuvent difficilement tirer tout le parti possible d'un horaire flexible. Des questions semblables peuvent s'appliquer aux syndicats locaux. Quelles étaient les relations du syndicat local avec ses membres et avec le bureau central? Ces relations limitent-elles le choix des changements possibles? Par exemple, le syndicat local peut souhaiter collaborer à une expérience de QVT alors que la maison mère du syndicat préfère maintenir un régime d'antagonisme vis-à-vis des employeurs.

Clients: Quelles sont les relations actuelles de l'entreprise avec ses clients? Y a-t-il des problèmes au chapitre de l'exactitude et de la rapidité des livraisons de biens ou de services? Les contrats existants imposent-ils des limites à la refonte de l'organisme ou des tâches? Par exemple, certains contrats peuvent préciser que le contrôle de la qualité et l'inspection ne doivent pas être confiés aux employés de la fabrication; voilà qui compromettrait les tentatives de valorisation des postes de travail, ces efforts visant à identifier les postes plus clairement en les dotant de plus d'autonomie et en fournissant aux travailleurs une information en retour immédiate sur le rendement.

Les implications d'un modèle "ouvert" attirent notre attention sur l'importance de bien connaître la séquence des répercussions du changement dans l'entreprise. Après qu'un changement ait été effectué, nous pourrons observer les événements suivants dans l'ordre; un changement dans les attitudes et les comportements des individus au travail entraîne un gain d'efficacité pour l'entreprise et une amélioration de la qualité de la vie pour les employés.

Les divers variables qui doivent être mesurées à chaque étape du programme de changement sont indiquées dans le Tableau 2. Les rapports entre les variables aux divers stades de la mise en oeuvre nous aident à tirer des conclusions quant à savoir si le programme est ou non la cause probable des changements observés.

Tableau 2

Variables affectant, dans les deux dernières étapes, le succès d'un programme de QVT

Étape	Variables importantes pour l'évaluation
1. Conception et mise en oeuvre	
a) Lancement et mise en oeuvre du programme	Objectif de la direction, du syndicat et des employés Politique interne et externe Relations de travail Rôle du comité mixte Degré de mobilisation Suspension des hostilités Politique du comité mixte - style d'exploitation - rôle dans l'entreprise
b) Adoption du programme	Observations sur l'adhésion au changement Connaissance du processus Participation à la conception Perfectionnement/degré de formation
c) Effet sur les attitudes	Attitudes au travail
d) Effet sur les comportements et leurs répercussions	Caractéristiques des tâches Rendement Roulement, absence, etc.
2. Établissement du programme et extension à d'autres parties de l'entreprise	Attitudes, etc., des nouveaux participants après un certain temps Changements dans les groupes non visés Appui donné au programme par le syndicat et par la direction

A chacune des deux étapes, nous pouvons nous demander si les changements attendus se sont produits. Si des changements se produisent dans la deuxième étape sans que les attitudes et le comportement individuels se soient modifiés, ou même sans qu'on puisse répondre affirmativement à la question de savoir si le changement a été effectué, il serait hasardeux de conclure que le programme de changement a eu l'effet escompté. Alors, il faudrait chercher d'autres explications au changement. Par exemple, dans le cas de l'Alcan, on se serait attendu à ce que les employés qui ont élargi leurs connaissances soient plus satisfaits du programme. Ainsi, les attitudes envers le programme auraient pu être mises en corrélation avec le nombre de tâches maîtrisées. L'établissement d'un rapport positif aurait appuyé l'interprétation voulant que la mise en oeuvre d'un programme de perfectionnement ait entraîné l'amélioration des attitudes.

Le deuxième aspect qui nous préoccupe est l'impact des changements survenus dans une partie de l'entreprise sur d'autres parties. Cela comporte des implications à la fois au stade de la conception et à celui de l'évaluation des programmes de changement. Au stade de la conception, il est important d'anticiper la nécessité de remanier l'ensemble des procédés de soutien de la gestion (par exemple, les modes de rémunération, les systèmes comptables, les voies de communication internes et externes) de manière à appuyer les principaux éléments du programme de changement (comme le remaniement des tâches). À l'étape de l'évaluation, il est important d'établir si d'autres changements se sont produits et si d'autres aspects de la conception ou du fonctionnement de l'entreprise empêchent le programme de changement d'améliorer les attitudes et les comportements et, éventuellement, le rendement et la qualité de la vie au travail.

Le fait d'être conscients des rapports qui existent dans l'entreprise entre les divers groupes et sous-groupes nous amène à poser les questions suivantes lors de la planification du changement:

> À quel point le groupe visé et les autres groupes de l'entreprise sont-ils ou non interdépendants? Les changements proposés affectent-ils cette interdépendance? Peut-on effectuer des changements compatibles et parallèles en prenant ces autres groupes pour cible? (Par exemple, la valorisation du travail des employés modifie souvent de façon radicale le rôle du surveillant.)
>
> Quels changements anticipe-t-on dans les niveaux de salaires et les tâches? Ces changements seront-ils acceptables pour les autres groupes de l'entreprise?

Techniques analytiques

L'identification du changement dans une série de manifestations prévues ou non, n'est que le premier pas en vue de déceler si ce changement a été causé par une intervention particulière de l'entreprise. L'analyse devant être faite avant la prise de décision

ressemble au travail du détective chargé d'éclaircir un crime. L'évaluateur élabore une série d'hypothèses concernant les autres facteurs qui, seuls ou combinés avec l'intervention de l'entreprise, auraient pu entraîner le changement et, ensuite, il les élimine les unes après les autres. Reste alors l'hypothèse voulant que seule l'intervention ait causé le changement, hypothèse qui devient alors la plus vraisemblable. Le défi posé à l'évaluateur est de s'armer contre les critiques voulant que l'une ou l'autre de ces causes possibles ait elle seule, été responsable du changement observé.

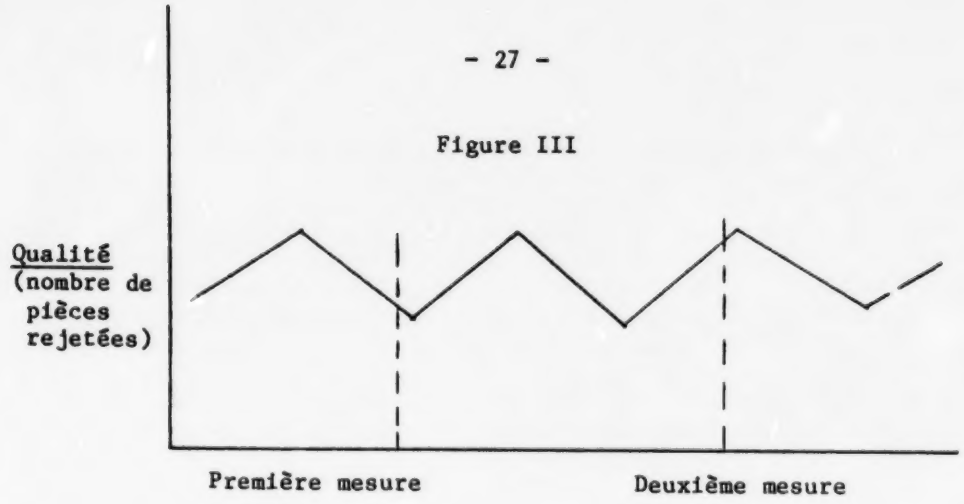
Si seuls d'autres facteurs ont causé le changement, alors nous devons conclure que le programme n'a pas été utile. Si le changement a été causé par d'autres facteurs combinés à l'intervention, alors l'expérience a réussi dans les conditions qui existaient à ce moment. En d'autres termes, l'intervention a eu un effet seulement sur ce groupe particulier, ou parce qu'elle a été précédée par un certain questionnaire-diagnostic, ou parce qu'elle s'est ajoutée à d'autres interventions. Cette description des conditions qui ont permis le succès d'une intervention est l'essence même de la recherche active et de l'évaluation formative dans laquelle on essaie de maximiser la probabilité d'une intervention fructueuse. La difficulté survient lorsque quelqu'un demande: "Bien, maintenant peut-on aller de l'avant et mettre ce changement en oeuvre ailleurs dans l'entreprise?" La réponse est "non". Nous ne pouvons recommander l'intervention que là où le terrain est fertile, c'est-à-dire dans les conditions où l'expérience a déjà réussi. Cela signifie que pour que l'intervention soit efficacement élargie, il faut créer les conditions voulues; ce qui peut nécessiter du travail préliminaire dans d'autres installations pour s'assurer que les conditions soient bien remplies avant que le programme ne débute.

Il serait peut-être utile ici d'apporter des exemples des types d'hypothèses à considérer en ce qui concerne les facteurs de causalité à l'oeuvre dans un programme de changement. Par exemple, un groupe de travail pourrait être affecté à une tâche qui a été valorisée par un accroissement de la responsabilité et de l'autonomie des travailleurs et qui exige maintenant de ceux-ci des connaissances plus poussées. Le résultat est que la qualité du travail s'améliore et que les employés répondent favorablement à un questionnaire portant sur leurs attitudes au travail. Un critique pourrait prétendre que ces résultats ont peu de rapport avec le remaniement des tâches et proposer six ou sept autres explications possibles comme, par exemple:

(1) Le volume de travail dans le service a diminué à cause du ralentissement de la demande, de sorte que les travailleurs consacrent plus de temps à chaque service, ce qui en améliore la qualité.

(2) La mesure de la qualité du travail oscille généralement d'un mois à l'autre autour d'une moyenne et la première mesure a justement été prise "dans le creux de la vague". L'amélioration observée ne représente rien de plus que la fluctuation mensuelle illustrée dans le graphique à la Figure III.

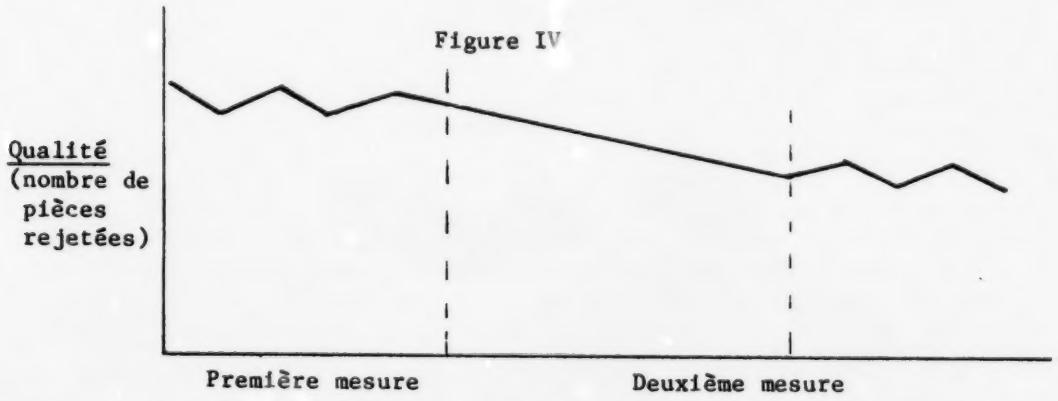
Figure III



Cette figure démontre bien qu'avec seulement les deux mesures en main, il est impossible d'éliminer l'explication n° 2. Lorsque l'examen porte sur une série chronologique plus grande, on peut confirmer ou infirmer adéquatement la validité de la deuxième hypothèse. Dans ce cas-ci, elle est confirmée.

Dans un autre exemple (ci-dessous), la deuxième hypothèse peut être éliminée car il s'est produit une amélioration durable de la qualité.

Figure IV



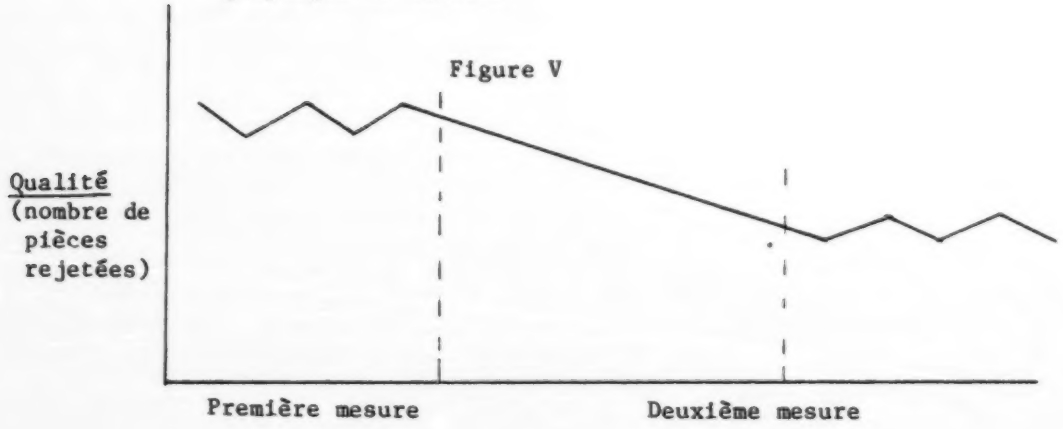
(3) Le groupe de travail sélectionné pour le changement pourrait présenter des caractéristiques atypiques:

(a) Au départ, le groupe de travail pourrait être très médiocre et, par conséquent, on peut s'attendre à une amélioration à la deuxième tentative. Il pourrait s'agir d'un effet de rectification spontanée.

(b) Les membres du groupe pourraient posséder une plus grande compétence technique ou être plus motivés que la majorité, ce qui expliquerait qu'ils aient réagi au changement de manière plus positive que ne l'aurait fait un groupe de travail.

(c) Si le groupe se composait de nouveaux employés qui ne faisaient qu'amorcer leur apprentissage lorsque la première mesure a été prise, l'amélioration pourrait donc être attribuée au progrès normal de l'apprentissage, comme ce serait le cas dans la graphique ci-dessous.

Figure V



(Remarquez qu'il est peu probable que toutes ces conditions se retrouvent simultanément dans un groupe.)

(4) Le groupe pourrait être caractérisé par un faible roulement, de sorte que les travailleurs les moins compétents partent à tour de rôle. L'accroissement de qualité observé pourrait alors être attribué à cette amélioration graduelle de la qualité moyenne des travailleurs du groupe.

Solutions au problème analytique

Il y a deux moyens qui permettent d'éliminer cette alternative d'hypothèses qui prétendent expliquer le changement:

(a) par la planification soignée des méthodes d'évaluation.

(b) par la réunion de données démontrant que les diverses explications proposées ne sont pas pertinentes. On peut prouver de cette manière l'invraisemblance de l'alternative, ce qui permet de conclure que le programme de QVT constitue le principal moteur du changement observé. Nous allons examiner ces deux moyens à tour de rôle.

Méthodes d'évaluation

Tout processus d'évaluation implique certaines formes de comparaison. Lorsque nous nous demandons si un programme a produit des résultats, cela implique que le groupe ait changé depuis l'implantation du programme et que ces changements lui soient attribuables. L'une ou l'autre des deux méthodes d'évaluation suivantes pourrait suffire à la détermination de l'efficacité d'un programme:

(1) Méthode du groupe unique: dans ce cas, les variables pertinentes sont mesurées avant la mise en oeuvre du programme et de nouveau lorsque le programme est terminé. Voici ce qu'on obtient si l'on schématise ce processus:

Observation du groupe au 1er temps → Mise en oeuvre du programme → Observation du groupe au 2e temps

Ce genre d'évaluation toutefois est vulnérable à l'alternative d'hypothèses proposées précédemment.

(2) Méthode des deux groupes: le programme est mis en oeuvre dans un groupe (d'essai) et pas dans un autre (témoin); les deux groupes font l'objet de mesures lorsque le programme est terminé. Schématiquement:

Mise en oeuvre du programme → observation du groupe d'essai au 2e temps

Aucun programme → observation du groupe témoin au 2e temps

Ce plan exécuté avec rigueur permet d'éliminer l'alternative d'hypothèses mentionnées plus tôt. Le problème est qu'il n'est pas facile à mettre à exécution sur le terrain. Il implique en effet que les groupes soient identiques avant la mise en oeuvre du programme. Or, il n'y a qu'un seul moyen de s'assurer qu'il n'existe aucune différence initiale: c'est de désigner au hasard les individus, les équipes ou même les entreprises qui constitueront le groupe d'essai et le groupe de contrôle. De plus, le nombre des individus ou des équipes formant l'un et l'autre groupe (avec programme, sans programme) doit être assez élevé (en général, chaque groupe doit compter de 15 à 20 personnes). C'est évidemment une condition difficile à remplir pour les expérimentateurs.

De plus, d'importantes objections pratiques peuvent être soulevées en ce qui concerne la composition au hasard de ces deux groupes (avec programme, sans programme).

(1) Si l'on croit que le programme peut entraîner des avantages substantiels sur le plan économique ou humain, il n'est pas facile de justifier le fait qu'on empêche certains travailleurs d'en profiter.

(2) Si certaines personnes, équipes ou entreprises sont en difficulté, il est injuste de les priver des avantages éventuels du programme parce que le hasard a décidé qu'elles devaient faire partie du groupe témoin.

(3) Il peut être difficile de démembrer une unité organisationnelle pour répartir ses éléments entre le groupe d'essai et le groupe témoin.

(4) Il se peut qu'il n'y ait que quelques unités à répartir entre les deux groupes.

Ce sont là des entraves réelles au processus expérimental. Dans bien des cas toutefois, elles ne sont pas insurmontables. Nous pouvons proposer les stratégies suivantes pour réaliser la sélection au hasard.

(1) Étalement de la mise en oeuvre du programme pour divers individus, équipes de travail, etc. La plupart du temps, les ressources consacrées au programme sont limitées, ce qui fait que la mise en oeuvre ne peut avoir lieu en même temps pour tout le monde. L'évaluateur devrait en profiter. La sélection au hasard peut porter sur le moment de la mise en oeuvre. Les derniers individus ou équipes à profiter du programme peuvent fournir entre-temps un point de comparaison (c'est-à-dire servir de groupe témoin).

(2) Même si l'on juge que certaines unités ont besoin du programme pour des raisons de motivation ou de rendement, il y aura d'autres unités dont la situation sera relativement moins grave (celles qui, sans constituer des modèles, ne sont pas complètement inefficaces). Le cas échéant, deux types d'unités devraient avoir la priorité: a) celles qui ont un besoin urgent du programme, et b) un échantillon au hasard de celles qui constituent des cas limites. Toutes les autres serviront de groupe de contrôle. Dans le cas du groupe le plus démuni, on s'abstiendra d'une évaluation officielle étant donné que toute amélioration pourrait être l'effet d'un rétablissement spontané. Par contre, pour tous les cas limites, on pourra établir des comparaisons utiles pour l'évaluation. Cette stratégie permet une juste évaluation tout en répondant aux besoins des groupes qui laissent le plus à désirer.

(3) Un troisième argument est que si seul un nombre limité d'employés ou d'équipes peuvent profiter du programme, étant donné l'insuffisance des ressources, la sélection au hasard est alors la plus équitable démarche. Naturellement, ces stratégies deviennent inutiles lorsque le nombre d'équipes est insuffisant pour que la sélection assure l'égalité ou lorsque les équipes existantes ne peuvent être démembrées. Le cas échéant, on a essentiellement deux possiblités:

1. L'analyse par séries chronologiques.
2. La comparaison de groupes non aléatoires.

Ce ne sont pas là des solutions idéales, mais elles valent mieux que rien. Le choix dépend du temps et des données dont on dispose avant le lancement du programme.

L'analyse par séries chronologiques

Lorsqu'on a recours à des séries chronologiques, le groupe d'essai devient son propre témoin. Les données recueillies avant le programme établissent:

(a) la présence ou l'absence d'un processus d'apprentissage;

(b) la stabilité ou le manque de stabilité des mesures utilisées;

(c) l'influence ou l'absence d'influence des autres événements dans la vie de l'unité;

(d) la présence ou l'absence d'un effet sensibilisateur attribuable aux méthodes de mesure. Par exemple, si à un certain moment on demande à un employé de décrire le style de leadership d'un supérieur, cela peut l'inciter dans les semaines ou les mois qui suivent à observer plus attentivement le comportement du supérieur en question, ce qui pourrait influer éventuellement sur la façon dont il répondra ultérieurement aux questionnaires du même genre. L'un des principaux avantages de l'analyse de séries chronologiques est d'habituer les membres de l'entreprise à faire l'objet de mesures, de banaliser l'événement et d'empêcher qu'il ne fausse les résultats du programme.

C'est en comparant la courbe des données recueillies avant l'intervention avec celle des données recueillies après que l'évaluateur peut examiner la possibilité que des changements se soient produits. Dans ces courbes, il y a deux changements qui laissent supposer que l'intervention a eu des résultats:

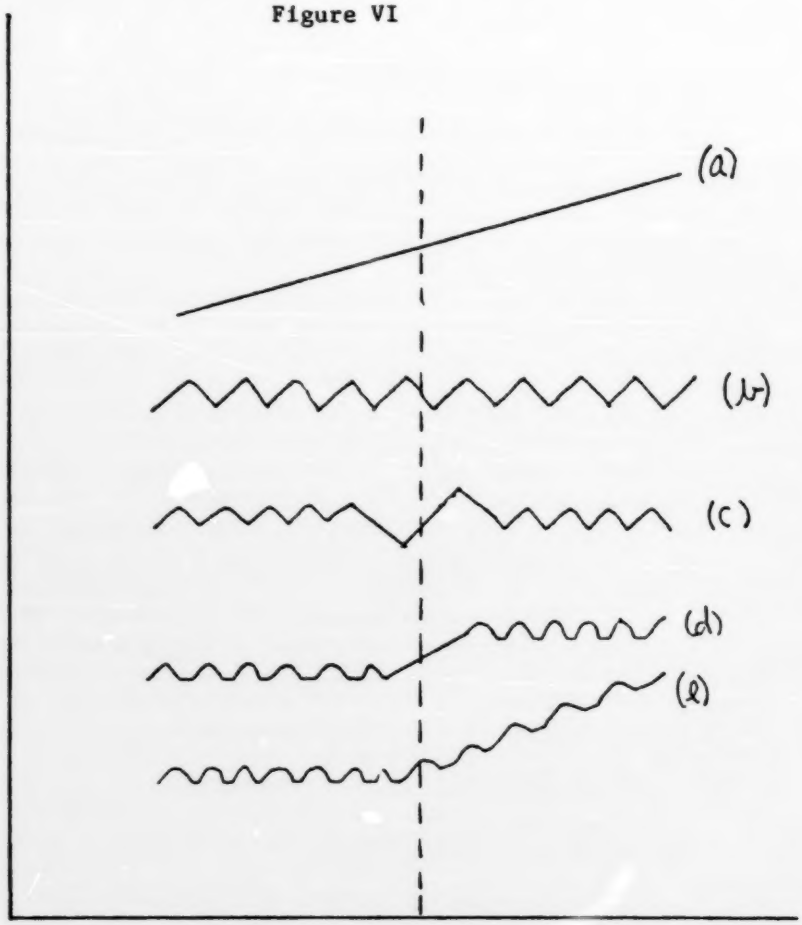
(a) une augmentation ou une diminution du rendement moyen (ou de la satisfaction);

(b) une modification dans le tracé des séries chronologiques.

Dans le diagramme ci-dessous, il existait seulement une présomption à l'effet que l'intervention puisse être la cause du changement dans les courbes (d) et (e).

La courbe (a) ne fait guère plus que suggérer une tendance (en ce qui concerne le rendement ou la satisfaction); la courbe (b) suggère des fluctuations d'un niveau moyen inchangé; la courbe (c) suggère un changement temporaire (peut-être attribuable au programme).

Figure VI



La principale difficulté avec la méthode des séries chronologiques est la possibilité que quelque autre événement, survenu à peu près en même temps que le programme, n'ait causé le changement. On peut éliminer cette possibilité:

(1) En notant soigneusement les événements qui se produisent dans l'entreprise et dans le milieu politique et économique immédiat. En l'absence d'une alternative valable, on pourra conclure à juste titre que l'intervention a entraîné les changements observés.

(2) En élaborant des mesures parallèles des variables qui ne devraient pas être affectées par le changement. On mesure ensuite, dans le groupe expérimental, les variables qui devraient changer et celles qui ne devraient pas changer, à chaque moment de la série. Après l'intervention, la courbe des résultats devrait différer. Par exemple, on pourrait s'attendre qu'un programme de QVT influe sur le roulement volontaire, mais non sur le roulement involontaire (maladie, grossesse, déplacement du conjoint, etc.). Ainsi, la courbe de ces deux types de roulement peut être observée pendant un bon moment. Si le programme de QVT a un effet, le roulement volontaire diminuera tandis que le roulement involontaire restera le même.

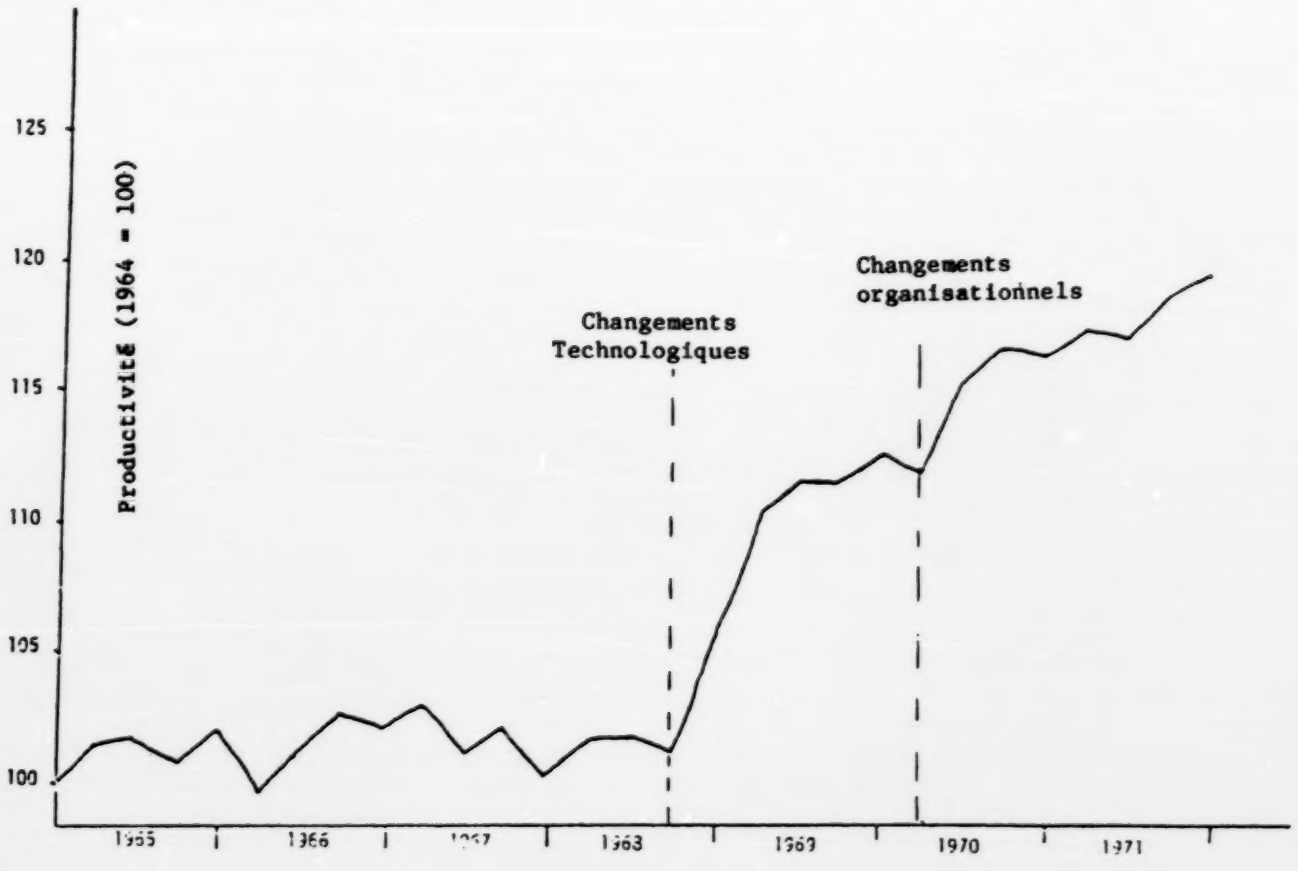
Dans le cas de l'Alcan, les principales variables dépendantes étaient la productivité et l'attitude au travail. On mesura tout simplement chacune, avant et après l'expérience.

1965 - 1968	Aucun changement
1968 - 1969 (milieu de)	Augmentation de la productivité attribuable aux changements technologiques
1970 - 1971	Gain de productivité de 12% sans aucun changement technologique. Toutefois, selon les contremaîtres, environ la moitié seulement de ce gain (7%) aurait été attribuable aux nouveaux modes de fonctionnement.

Nous pouvons voir qu'il existe des données permettant l'analyse des séries chronologiques. Toutefois, les analyses sont bafouées du fait que les changements sont cumulatifs: a) les changements technologiques de 1968-69, et b) les changements organisationnels de 1970-71. Dans ce cas, il serait probablement utile d'examiner les données basées sur la production trimestrielle (à moins qu'il n'existe des cycles saisonniers), ce qui nous fournirait suffisamment de données pour chercher un aplatissement de la courbe d'apprentissage après les changements technologiques et le gain de productivité attribué aux nouveaux changements organisationnels (voir figure a). En l'absence d'un tel aplatissement, nous pourrions conclure que les changements organisationnels n'ont pas modifié grand-chose, et que les gains de productivité étaient seulement la continuation d'un processus amorcé avec les changements technologiques (voir figure b). Le premier

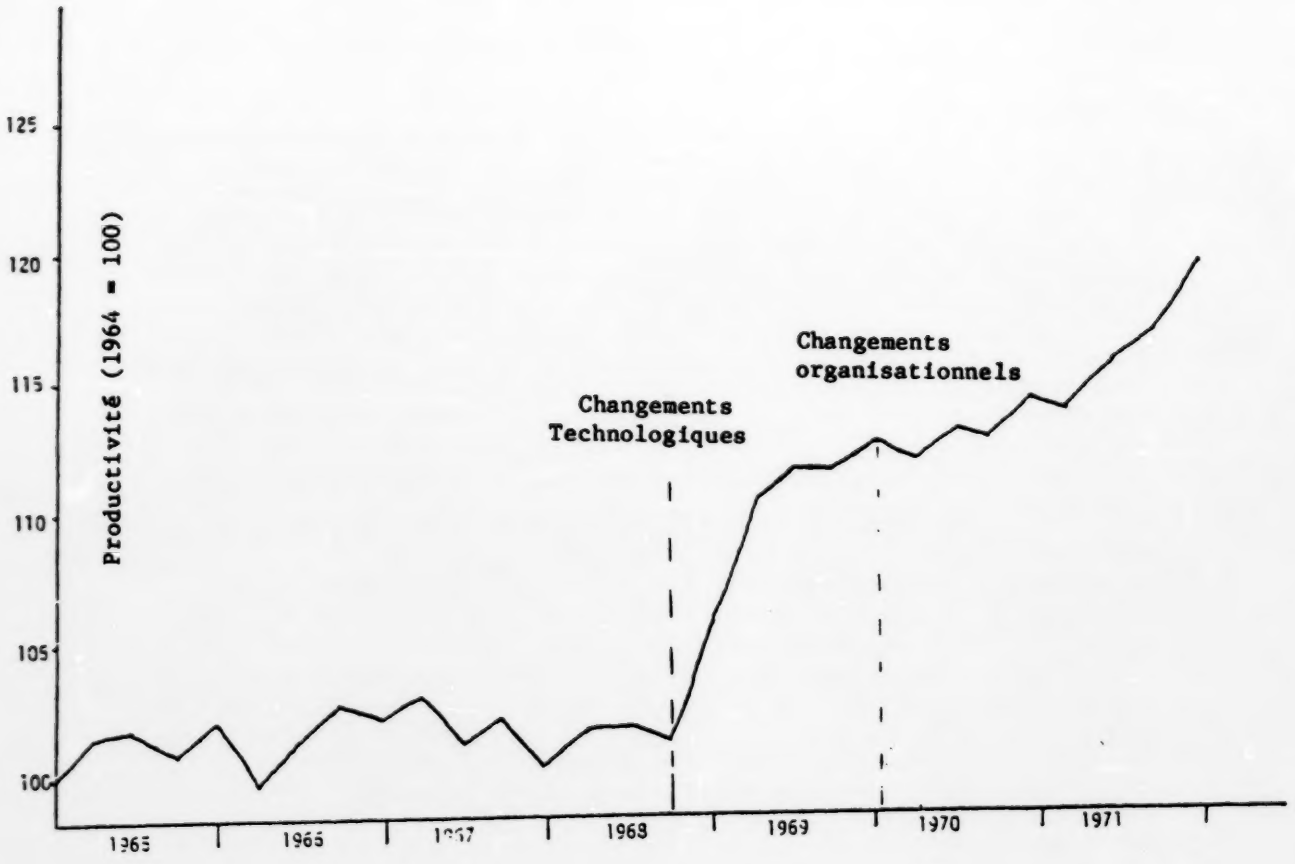
graphique (Figure VII) montre deux discontinuités provoquées, l'une par des changements technologiques, l'autre par des changements organisationnels. Le deuxième graphique (Figure VIII) montre une seule discontinuité causée par les changements technologiques.

Figure VII



Courbe de productivité à laquelle on pourrait s'attendre si seuls les changements technologiques avaient eu un effet.

Figure VIII



Courbe de productivité à laquelle on pourrait s'attendre si les changements technologiques et organisationnels avaient eu un effet.

Nous reviendrons sur la question de l'attitude au travail après avoir examiné le deuxième cadre analytique: les groupes de comparaison non aléatoires.

Groupes de comparaison non aléatoires

Dans ce genre d'analyse, deux groupes d'individus, d'équipes ou d'entreprises, qui n'ont pas été formés au hasard sont comparés avant et après la mise en oeuvre du programme chez l'un d'eux. Ce genre de plan assure un assez bon contrôle pour la plupart des problèmes posés jusqu'à présent.

1. Le groupe d'essai et le groupe de contrôle sont tous deux exposés aux mêmes événements extérieurs.

2. Lorsqu'on peut s'assurer que les groupes sont aussi semblables que possible avant le programme, le risque que des différences initiales aient causé le changement est réduit. Cela signifie qu'ils devraient être semblables non seulement sous le rapport de l'intérêt envers l'expérience (productivité, satisfaction au travail, roulement, absence, etc.), mais aussi dans la façon dont les participants ont été recrutés. Le fait de comparer un groupe de volontaires à un groupe qui ne s'intéresse aucunement au programme de QVT expose l'évaluateur à devoir conclure que les changements observés sont peut-être attribuables à la différence de motivation plutôt qu'au programme même. Les ressemblances portant sur des variables d'intérêt aideront à exclure la possibilité que l'amélioration du groupe d'essai soit l'effet d'un rétablissement spontané.

Il est possible toutefois que le fait d'être testé avant le programme sensibilise les gens au contenu du programme, de sorte que le changement observé soit attribuable au test préliminaire et au programme de changement. La première mesure à adopter pour contrer cette difficulté est d'en tenir compte et de procéder à un test préliminaire lorsque le programme est mis en oeuvre ailleurs. C'est probablement une bonne idée de toutes façons: la diffusion de tout programme de QVT devrait être précédée par une étape de diagnostic qui peut comprendre ces mesures préliminaires. La deuxième façon de contrer cette difficulté est de a) n'utiliser seulement que des mesures non-réactives (registres sur le roulement, la production, etc.) et b) élaborer un plan par séries chronologiques de manière que les employés s'habituent aux questionnaires et à l'observation et qu'ils cessent de réagir, ou d'être sensibilisés aux techniques de mesure utilisées, c) d'expérimenter avec quatre groupes: deux groupes d'essai dont un seul fera l'objet de mesures préliminaires, et deux groupes de contrôle dont un seul également fera l'objet de mesures préliminaires.

Par exemple, à l'Alcan, on a établi l'évaluation suivante des attitudes au travail.

Attitudes au travail	Mesure préalable:	septembre 1970 (questionnaire)
	Mesure postérieure:	octobre 1971 (questionnaire)
	Mesure postérieure:	octobre 1971 (entrevue)

Les différences dans les données recueillies à l'aide du questionnaire n'étaient pas significatives, ce qui traduit la difficulté d'obtenir un instrument sensible. Une analyse supplémentaire utile aurait été d'examiner les changements concernant ceux qui avaient réagi positivement à l'expérience (75%) par rapport à ceux qui étaient indifférents ou hostiles (25%).

Les résultats de l'entrevue indiquent:

que les employés avaient l'impression que la compétence et le rendement étaient plus appréciés qu'auparavant;
une plus grande collaboration dans le groupe;
une meilleure motivation;
un sentiment accru de l'importance du travail;
un intérêt accru pour le travail.

De plus, la plupart des employés voyaient d'un bon oeil le programme d'élargissement des tâches. Les résultats de l'entrevue n'offrent pas les possibilités de comparaison que nous avons jugées essentielles à toute entreprise d'évaluation. C'est pourquoi il est difficile de savoir si ces résultats reflètent des changements réels amenés par l'expérience ou s'ils se seraient produits de toutes façons. Étant donné que l'usine comptait plusieurs autres unités de travail semblables, on aurait dû pouvoir trouver deux ou trois unités de travail dans lesquelles le changement ne s'était pas produit et soumettre ses membres à une entrevue, afin de fournir un point de comparaison approximatif des attitudes après l'expérience. Il aurait été encore plus utile d'interroger la moitié des membres du groupe expérimental et la moitié des membres d'un groupe de comparaison plutôt que tous les membres du groupe expérimental.

Reste le problème du potentiel de comparaison de tout groupe. Le groupe expérimental avait "un volume de travail très inégal" et "l'organisation des équipes changeait constamment; les contremaîtres devaient surveiller de 25 à 45 travailleurs pour chaque poste, ce qui dépassait de beaucoup la moyenne de 16 travailleurs par contremaître." En outre, le groupe occupait deux fois plus d'espace que les autres services. Il semble qu'un changement supplémentaire (en plus du remaniement des tâches) ait été de réduire l'étendue de l'autorité des contremaîtres de 8 à 16 travailleurs environ.

Cela complique notre analyse de deux manières:

(1) Le changement impliquait une réduction des groupes, de même qu'un remaniement des tâches.

(2) Le groupe expérimental était désavantagé au départ par rapport aux autres groupes.

Par conséquent, il se peut qu'on puisse étendre les améliorations observées seulement aux cas semblables. Comme il existe probablement de nombreuses situations de ce genre dans les entreprises, les leçons tirées de cette tentative de changement ont des implications pratiques pour l'administrateur. Nous avons présenté ici un processus d'évaluation plutôt élaboré et cela, délibérément. Nous ne croyons pas qu'il existe de réponses toutes faites aux questions qu'un administrateur pourrait soulever:

Comment puis-je déterminer de manière simple et rapide l'efficacité de mon programme de changement?

Comment puis-je convaincre la direction d'étendre l'expérience à d'autres parties de l'entreprise?

Toutes les données que nous pourrions produire pour répondre à ces questions risqueraient d'être réduites à rien par les facteurs que nous avons décrits plus tôt. La seule façon de répondre à ces questions est d'adopter le processus d'évaluation rigoureux exposé ci-dessus. Nous aimerions souligner qu'avec un peu de réflexion et d'imagination, un bon plan d'évaluation n'est ni plus coûteux ni plus difficile à exécuter qu'un plan médiocre.

Enfin, nous n'exigeons pas la perfection. Nous demandons simplement que les évaluateurs fassent de leur mieux pour: a) apprécier les menaces éventuelles à la validité de leurs processus d'évaluation, et b) planifier des évaluations qui réduisent le nombre de ces menaces.

VI. Recherche active et évaluation formative - une approche réalisable

La recherche active, une technique bien établie pour effectuer un changement projeté, se prête bien à l'évaluation formative. Deux des principales caractéristiques de la recherche active sont la présence d'un expert-conseil et l'utilisation d'un retour d'information comme principal moteur du changement. Une troisième caractéristique de la recherche active est que l'activité est très orientée vers la solution des problèmes pendant la mise en oeuvre du changement. En d'autres termes, l'expert-conseil partage l'intérêt du groupe client (l'équipe de projet) pour la solution du problème que pose la mise en oeuvre du changement. La différence entre le rôle[10] de l'expert-

10. On emploie le mot rôle, parce que l'expert-conseil peut être quelqu'un de l'extérieur ou faire partie de l'entreprise.

conseil et celui de l'équipe de projet est que l'expert-conseil fait office d'observateur indépendant et d'auxiliaire pour l'équipe ou le groupe qui essaie d'effectuer le changement. L'équipe de projet agit directement pour réaliser le changement et travaille directement avec les gens de la section où ce changement doit se produire.

La recherche active peut également être considérée comme un processus de changement graduel qui peut passer par les étapes suivantes. Il sera utile d'identifier les différentes étapes mettant en valeur le rôle de l'évaluation.

1. Diagnostic du problème - Un problème peut être perçu et diagnostiqué par les seuls membres de l'entreprise ou avec l'aide d'un expert-conseil. À cette étape, la collecte des données a pour but d'établir l'étendue des problèmes, leurs sources et leurs conséquences.

2. Établissement des objectifs - À cette étape, l'expert-conseil travaille avec l'équipe de projet de l'entreprise pour définir ses objectifs, ses buts, ses ambitions et ses aspirations vis-à-vis son programme de changement. À cette étape, l'équipe de projet devrait se concentrer sur trois facteurs.

Définition des objectifs - Plus les objectifs sont définis avec précision avant le début du projet, plus cette démarche est claire et plus l'évaluation est facilitée.

Définition des critères d'évaluation - Certains auteurs recommandent de définir avec un soin particulier les indices qui permettront d'établir qu'un objectif est atteint. En d'autres termes, si un objectif peut être défini à la fois comme une aspiration et comme un niveau de rendement mesurable, la mise en oeuvre et l'évaluation seront toutes deux facilitées (c'est-à-dire que vous percevrez plus clairement cet objectif et que vous pourrez voir plus précisément à quel moment il est atteint).

Planification du programme de changement - La définition des objectifs facilitera grandement la planification des diverses étapes du programme de changement. La définition des critères d'évaluation donnera également plus de sens à divers aspects du programme. Par exemple, il est beaucoup plus facile d'élaborer et de structurer un programme concernant le style de leadership des cadres si vous établissez que vous voulez "réaliser un style de leadership de 9,9 parmi 80 p. 100 des cadres" que si vous indiquez simplement que vous voulez "améliorer le style de leadership des cadres".

Au cours de toutes les étapes suivantes, l'expert-conseil devrait travailler avec l'équipe de projet pour être à la fois une source d'information et un auxiliaire en ce qui concerne les processus de communication et de décision du groupe. Le rôle de l'expert-conseil est alors celui d'un conseiller en méthodes.

3. Premier essai du programme - Lorsque l'équipe de projet entreprend les changements nécessaires à la mise en oeuvre, le consultant peut jouer l'un ou l'autre des deux rôles suivants, ou les deux à la fois: le premier consiste à participer réellement au processus de changement, peut-être à titre d'instructeur, de conseiller, d'interviewer, de médiateur, etc. Le deuxième, qui est capital pour la recherche active, consiste à recueillir des données sur les résultats provisoires du programme.

Deux types de données sont impliqués: les données sur la façon dont les gens réagissent à la formation et aux aspects éducatifs et administratifs du programme (évaluation des réactions), et les données sur la façon dont ils réagissent au contenu de la formation, etc. (évaluation des changements concernant l'apprentissage, les attitudes et le comportement).

L'évaluation des réactions peut porter sur l'impression créée par l'instructeur, par le milieu, par le confort des lieux et par la qualité de la nourriture. Les côtés négatifs de ces divers aspects peuvent compromettre l'accueil réservé à la teneur du programme, tandis que les réactions positives peuvent seulement confirmer que les gens feront bon accueil à un tel contenu.

Les évaluations portant sur le contenu sont les plus importantes parce qu'elles tentent d'établir si les gens réagiront vraisemblablement au programme en modifiant leurs attitudes et leurs comportements. Par exemple, un participant peut déclarer: "Ce colloque était vraiment intéressant (réaction positive), mais ça ne marcherait jamais dans notre entreprise (contenu négatif)" ou au contraire: "Le programme n'était pas tellement stimulant (réaction négative), mais il comportait plusieurs points pertinents pour notre entreprise (contenu positif)". Une réaction positive sur le contenu influera sûrement davantage sur les comportements qu'une réaction positive sur le programme même et, de toute évidence, l'idéal serait de recueillir des réactions positives pour les deux.

Le type d'évaluation qui a recours aux mesures séquentielles des progrès accomplis, à la fois du côté des techniques et du côté du contenu, a été désigné précédemment sous le nom d'évaluation FORMATIVE. Dans la recherche active, l'évaluation formative sert à mesurer les progrès accomplis et à apprécier l'efficacité de diverses techniques. Par exemple, dans le cadre d'un programme de mise en oeuvre, on pourrait consacrer une retraite d'une semaine à un programme de formation et s'apercevoir que les gens passent tout leur temps à des activités mondaines. Cela produirait certainement une réaction positive, mais n'aboutirait certes pas à une contribution valable aux plans du contenu et des résultats. Suite à cette expérience, l'équipe de projet pourrait, la prochaine fois, adopter un type d'apprentissage différent envers un autre groupe de stagiaires. Une technique et ses effets auront ainsi été évalués, grâce à cette forme d'évaluation (formative).

La réunion initiale des données au cours de l'étape du diagnostic peut fournir à l'expert-conseil ou à l'équipe de projet quelques occasions de procéder à des évaluations formatives "avant et après". Autrement, la plupart des évaluations formatives porteront sur le niveau d'atteinte des objectifs ou sur les résultats qualitatifs. Car, il est souvent très difficile d'obtenir des données quantitatives avant que le programme ne soit considérablement avancé. Néanmoins, on a souvent besoin de données séquentielles pour voir si le programme est sur la bonne voie ou si les techniques utilisées conviennent aux participants du programme.

4. Retour d'information initial sur les résultats - À cette étape, l'expert-conseil informe l'équipe de projet des résultats des évaluations séquentielles ou formatives et participe ensuite aux discussions sur la pertinence du programme rendu à cette étape. Selon la nature du retour d'information, le programme peut continuer tel que prévu, à moins qu'il ne faille le modifier ou résoudre certains problèmes qui se posent. Dans un sens, l'étape du retour d'information initial ressemble à celle du diagnostic initial, en ce que l'expert-conseil et l'équipe de projet recueillent des données sur une question et essaient d'adopter une ligne de conduite appropriée. Durant toute la durée du projet à l'Alcan par exemple, les contremaîtres et les conseillers internes se sont réunis deux fois la semaine. En plus d'être des séances de formation pour les contremaîtres, ces réunions permettaient également de discuter des problèmes courants, d'examiner les solutions possibles et de recommander des mesures correctives. Les questions pertinentes soulevées lors de réunions précédentes étaient réexaminées à la lumière de l'expérience vécue. Plusieurs changements projetés se révélèrent peu efficaces et certains ne furent jamais mis à exécution. Les évaluations de contrôle et les mesures correctives qui avaient été prises serviront de base à la compagnie et au syndicat qui ont accepté de travailler ensemble à la solution des problèmes et de mettre en oeuvre un modèle semblable pour tous les employés de la fonderie.

5. Élaboration de l'intervention - Selon les résultats du retour d'information, le comité de coordination décide d'une série d'objectifs et de mesures (qui peuvent n'être que la confirmation des objectifs et mesures établis précédemment), confie les responsabilités, les calendriers et les budgets à l'équipe de projet et fixe la date de la prochaine réunion d'information.

6. Répétition des étapes 3, 4 et 5 selon les besoins, jusqu'à ce que l'information en retour commence à indiquer que les objectifs ont été atteints ou que les problèmes originaux ont été réglés de façon satisfaisante. Le nombre de répétitions dépendra de l'ampleur du problème et du temps et des ressources consacrés à sa solution. Lorsque le nouveau programme fonctionne bien dans l'entreprise, l'expert-conseil en recherche active peut alors accomplir une autre tâche.

7. Évaluation totalisante - Cette forme d'évaluation, précédemment décrite, vise à mesurer et à juger des résultats d'ensemble d'un programme, à établir le niveau d'atteinte des objectifs originaux, le coût du programme et les économies qu'il a permises, ses répercussions imprévues et ainsi de suite. Aussi suffira-t-il ici de dire que l'évaluation totalisante est tout indiquée pour compléter le processus de recherche active.

En résumé, la recherche active constitue une méthode à base de données, servant à l'introduction, au contrôle et à l'implantation et à l'évaluation des changements organisationnels. Elle est particulièrement utile pour la mise en oeuvre des programmes de QVT car elle permet de procéder simultanément à la mise à exécution d'un projet et à son évaluation. Bien que la recherche active soit menée la plupart du temps avec l'aide d'une personne-ressources, elle peut aussi être exécutée par un membre de l'entreprise. Plus encore que du savoir-faire en matière de collecte des données et de méthodes, cette technique demande une grande ouverture d'esprit de la part des employés, qui doivent accepter une évaluation continue et être disposés à profiter des renseignements ainsi obtenus. En se référant à quelques auteurs connus dans le domaine, la recherche active serait, un peu schématiquement: l'action découlant de la recherche et la recherche découlant de l'action. (Voir French et Bell, 1978).

VII. Conclusion

L'introduction de cette publication souligne la nécessité de planifier l'évaluation et de la considérer comme une partie intégrante de la mise en oeuvre des programmes de QVT. Le reste de la publication aborde plusieurs approches, techniques et mises en garde concernant l'évaluation, de sorte que la question a pu paraître compliquée par moments. Et notre mot de la fin, nous l'avons déjà amplement souligné: l'importance de la planification. Le fait de réfléchir aux moyens d'évaluer les résultats d'un programme presque au même moment où l'on envisage sa mise en oeuvre facilitera grandement, et son évaluation et sa mise en oeuvre. Si l'évaluation est mal faite, on risque de conclure que le programme a échoué alors qu'il a réussi ou, inversement, qu'il a réussi alors qu'en fait, il a échoué. Dans le premier cas, l'entreprise pourrait renoncer à un programme valable; dans le second, elle pourrait gaspiller des ressources considérables inutilement.

Lorsqu'on planifie l'évaluation, il est utile également d'établir qui jouera le rôle de l'évaluateur, qui se chargera de la mise en oeuvre et qui notera les changements apportés au programme. Il n'est pas toujours possible de confier chaque rôle à une personne différente, mais il est grandement souhaitable de tenir compte des différences entre les obligations et responsabilités de chacun. Le fait de bien définir les rôles permettra de se concentrer davantage sur la mise en oeuvre et sur l'évaluation, ce qui devrait produire de meilleurs résultats.

Le fait de planifier l'évaluation d'avance fournit un plus grand nombre d'occasions de détecter les lacunes des plans d'évaluation ou d'essayer d'adopter une approche plus expérimentale. Même si l'on se concentre sur la mise en oeuvre du programme pour essayer par tous les moyens d'atteindre les objectifs fixés, les mesures prises seront plus efficaces si elles sont basées sur des résultats antérieurs ou sur des expériences précédentes valables. Plus on essaie de dépister les causes extérieures du changement lorsqu'on évalue les résultats d'un programme, plus on s'assure pour l'avenir, des techniques et des stratégies fiables.

Il existe une constante interaction entre l'évaluation formative et l'évaluation totalisante. La mise en oeuvre, qui ne vise essentiellement qu'à obtenir des résultats, se rapproche davantage de l'évaluation formative, tandis que l'approche scientifique, qui cherche à étendre les connaissances en la matière, relève plutôt de l'évaluation totalisante. Néanmoins, il serait trompeur de suggérer que ce sont là des perspectives contraires qui n'ont rien en commun. L'équipe de projet voudra encore avoir une vue d'ensemble lorsque le programme sera définitivement en place (à moins qu'elle ne soit prête à croire aveuglément à la valeur du programme). Les évaluateurs, de leur côté, s'intéressent à la mise en oeuvre; étant donné qu'il n'est guère utile de connaître les résultats d'ensemble d'un programme si l'on ignore comment ils ont été atteints et que l'on est incapable de répéter l'expérience. La recherche active a été proposée comme un moyen pratique d'allier l'évaluation à la mise en oeuvre. Comme tous les compromis, la recherche active n'arrive pas à maximiser les préférences de l'une ou l'autre des deux premières approches (l'évaluation formative et l'évaluation totalisante), mais elle a le grand mérite d'avoir fait ses preuves en tant que technique de mise en oeuvre des programmes de QVT.

Enfin, il y a deux autres points qui devraient être soulignés dans notre conclusion. Le premier est qu'il faudrait accorder beaucoup plus d'importance à l'évaluation du coût des programmes de QVT et à la valeur réelle ou estimative des avantages qui en découlent. Les chefs d'entreprises accordent beaucoup d'importance aux frais reliés au matériel et, souvent même, ils ne tiennent compte de la rentabilité des investissements qu'au niveau du matériel. Par contre, on accorde rarement la même attention au coût et à la rentabilité des investissements au niveau des ressources humaines. Il est vrai que les données sur la rentabilité ne sont peut-être pas faciles à obtenir dans certains cas, mais il est surprenant qu'on tienne si peu compte des dépenses occasionnées par les programmes de QVT. On pourrait prétendre comme Rensis Likert[11] l'a fait il y a quelques années, que les programmes reliés aux ressources humaines n'auront pas dans l'entreprise, la même influence que d'autres programmes traditionnels, tant qu'ils ne seront pas considérés sous leur aspect financier, tout comme des mises de fonds.

---

11. Likert, R.

Le deuxième point est que les entreprises qui mettent en oeuvre et évaluent des programmes de QVT devraient être prêtes à partager avec d'autres les connaissances ainsi acquises. La plupart des articles publiés sur les résultats des programmes de QVT sont tirés de quelques études d'universitaires qui ne portent que sur un bien petit pourcentage de l'activité dans ce domaine. Il est donc possible qu'une foule de connaissances virtuellement précieuses se perdent, simplement parce que très peu de gens sont mis au courant des succès et des échecs des programmes entrepris ailleurs. Naturellement, rares sont ceux qui aiment à parler de leurs échecs, mais les connaissances qu'on peut en tirer peuvent bénéficier à d'autres. Par exemple, les résultats consécutifs aux expériences de QVT menées à l'usine de Topeka de la General Foods ou à la Non-Linear Systems Company ont grandement contribué à démontrer de façon plus concrète, l'applicabilité des programmes de QVT et d'innovation au sein des entreprises.

Dans un certain nombre de pays européens, il existe des organismes de recherche tripartites, formés de représentants des gouvernements, de l'enteprise (y compris des syndicats) et des universités, qui encouragent la participation de spécialistes de la recherche active aux projets de QVT. À court terme, cela assure aux entreprises une mise en oeuvre efficace des programmes. À long terme, le monde universitaire et des affaires profiteront des résultats de la recherche faite par les spécialistes. Ces initiatives semblent un bon moyen d'améliorer l'utilisation des ressources humaines. Même si les initiatives européennes dans le domaine ne peuvent pas toutes être transposées au Canada, cet intérêt de la part du milieu des entreprises (syndicats et patrons), des gouvernements et des universités envers l'évaluation et la recherche semble témoigner d'une tendance encourageante.

Références

Agnew, N.W. et Pyke, S.W., The Science Game: An Introduction to Research in the Behavioural Sciences, Toronto, Prentice-Hall, 1969.

Beckhard, R. et Harris, R.T., Organizational Transitions: Managing Complex Change, Don Mills, Ontario, Addison-Wesley, 1977.

French, W.L. et Bell, C.H., Organization Development 2e édition, Toronto, Prentice-Hall, 1978.

Jones, J.T., "Achieving Joint Organizational, Technical and Personal Needs: The Case of the Sheltered Experiment of an Aluminum Casting Team," dans Davis, L. (Éd.), The Quality of Working Life: Volume Two-Cases and Commentary, New York, The Free Press, 1975.

Johnston, C.P., Alexander et Robin, J. Qualité de la vie au travail: l'idée et son application, Ottawa, Travail Canada, septembre 1978.

Likert, R., The Human Organization, Toronto, McGraw-Hill, 1967.

Nadler, D.A., Feedback and Organization Development: Using Data Based Methods, Don Mills, Ontario, Addison-Wesley, 1977.

Ondrack, D.A. et Evans, M.G., Le programme de qualité de vie au travail chez Petrosar, Ottawa, Travail Canada, 1980.

Suggestions de lectures

Armenakis, A.A. et Feild, H.S. Evaluation of organizational change using non-independent criterion measures. Personnel Psychology, 1975, 28,39-44.

Ce court texte illustre la technique des séries chronologiques et comment effectuer une analyse statistique.

Armenakis, A.A. et Zmud, R.W. Interpreting the measurement of change in organizational research. Personnel Psychology, 1979, 32,709-723.

Les auteurs élaborent une méthode de contrôle des changements apparents survenus après des reclassifications. En plus, les théories de Campbell et Stanley sont appliquées afin de mieux percevoir s'il y a eu ou non, des changements organisationnels.

Campbell, D.T. et Stanley, J.C. Experimental and Quasi-experimental Designs for Research. Chicago, Ill.: Rand-McNally, 1963.

Le livre à lire par quiconque est impliqué sérieusement dans la recherche et l'évaluation. Décrit avec justesse l'alternative d'hypothèses responsables des changements et élabore des moyens d'éliminer, avec le plus de précision possible, ces hypothèses. Style clair malgré une démarche rigoureuse.

Cook, T.D. et Campbell, D.T. The design and conduct of quasi-experiments and true-experiments in field settings. In Dunnette, M.D. (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Ill.: Rand-McNally, 1976.

Une mise à jour du livre de Campbell et Stanley. Style clair mais langage technique. Un des points forts de l'article est la tentative d'identifier des situations organisationnelles susceptibles d'accueillir des expériences.

Evans, M.G. Opportunistic organizational research: the role of patch-up designs. Academy of Management Journal, 1976, 18,98-108.

Applique les concepts de Campbell et Stanley au sujet de l'alternative d'hypothèses responsables, peut-être, des changements observés. Démontre comment un modèle quasi-expérimental peut être construit à partir d'autres modèles semblables comportant des désavantages importants.

Goodman, P. Assessing Organizational Change: the Rushton Quality of Work Experiment. New York, Wiley, 1979.

Décrit et évalue, à chaque étape, le déroulement d'une expérience de QVT. Utilise des données économiques et de comportements dans l'évaluation d'un modèle d'évaluation. Style très clair.

Koch, J.L. et Rhodes, S.R. Problems with reactive instruments in field research. Journal of Applied Behavioural Science, 1979, 15, 485-506.

Cet article définit des moyens de contrôle des mesures de changements et comment réajuster les niveaux dans la recherche évaluative.

Mintzberg, H. The Nature of Managerial Work. New York: Harper-Row, 1973.

Les appendices de ce volume décrivent bien les avantages et les failles de l'observation des participants comme technique d'amassage de données.

Morris, L.L. Program Evaluation Kit. Beverly Hills, Calif.: Sage Publication, 1978.

Cet ensemble comprend huit fascicules:

Evaluator's Handbook
How to Deal with Goals and Objectives
How to Design a Program Evaluation
How to Measure Program Implementation
How to Measure Achievement
How to Measure Attitudes
How to Evaluate Statistics
How to Present an Evaluation Report

Bien que ces volumes définissent les moyens de procéder à l'évaluation d'un programme éducatif dans les écoles, l'évaluateur-débutant y trouvera une foule de bons conseils. Chaque publication est rédigée selon une méthodologie facilement assimilable et devrait permettre à l'évaluateur d'accomplir une bonne besogne sur le terrain. Ils peuvent très bien servir d'illustration de la méthode décrite dans la présente publication.

Robson, C. Experiment, Design and Statistics in Psychology. Harmondsworth, U.K.: Penguin, 1973.

Une introduction facile et bien faite aux connaissances en statistique nécessaires à une recherche évaluative.

Seashore, S.E., Lawler, E.E., Mirvis, P.H. et Cannon, C. (Éds). Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice. New York: Wiley, in press.

Lorsque disponible, ce livre deviendra la bible de tous les praticiens en évaluation. Le fruit de six années d'efforts en évaluation des changements organisationnels. Signale les questions à surveiller à chaque étape de l'évaluation et souligne l'importance de la souplesse lors de la démarche de l'évaluation. Notre publication a grandement profité d'une lecture du manuscript de ce livre et nous insistons pour dire que quiconque compte faire de l'évaluation à l'avenir, devra lire ce volume.

Taylor, J.C. et Bowers, D. Survey of Organizations. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research, 1972.

Un manuel de questionnaires cherchant à cerner une série de facteurs organisationnels. La somme de 20 années d'analyse organisationnelle par les chercheurs du Michigan.

Tchobanian, R. Unions and the humanization of work. International Labour Review, 1975, 3,

Énumère les questions qui préoccupent les travailleurs lors de l'implantation d'un programme de QVT.

Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D. et Sechrist, L. Unobstrusive Measures: Non-reactive Research in the Social Sciences. Chicago, Ill.: Rand-McNally, 1966.

Décrit une série de situations se prêtant à la mesure de comportements sans que les sujets soient conscients d'être sous observation. Les évaluateurs apprécieront surtout les sections concernant les dossiers et l'observation simple. Le point fort du volume est l'emphase apportée sur le type de données utilisables pour compléter et comparer les habituelles informations recueillies lors d'entrevues. Les questions de rigueur scientifique propres à ce type de recherche sont aussi abordées.